

Эта книга посвящается любимому папочке и мужу. Мы благодарны судьбе за то, что долгие годы он был с нами рядом, любил нас и заботился о нас.

Его уход из жизни стал для нас огромным горем и испытанием. И только воспоминания о нём помогают нам жить дальше.

Светлая ему память



Книга издана в рамках проекта «Финансовый университет: Люди и годы», посвящённого 100-летию Финансового университета

.....

Экономическая летопись России

Н. Кротов

**Дмитрий Орлов:
Человек и Банкир**

**АНО
«Экономическая летопись»**

**Москва
2018**

УДК 336.71 (094.91)

ББК 65.262

К85

Книга посвящена яркой фигуре в советской и российской банковской истории — Дмитрию Львовичу Орлову. Правдивость повествования подтверждают свидетельства коллег, правительственные и банковские документы, подборки статей из периодической печати.

Компьютерная вёрстка —

Т. Хромцева

Обложка —

В. Плохенко

Редактор —

С. Иванченко, М. Сергеева

Корректор —

С. Иванченко, М. Сергеева

Фотографии

Фотографии предоставлены семьёй Д. Л. Орлова, его коллегами и друзьями

Все права защищены.

Любая часть этой книги не может быть использована в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-903388-25-7

© АНО «Экономическая летопись», 2018,
оформление и макет

© Кротов Н. И., 2018, текст

© Литературная серия «Экономическая летопись России»

ДЛЯ ОРЛОВА БАНК БЫЛ НЕ БИЗНЕСОМ, А ОБРАЗОМ ЖИЗНИ

Конец 1980-х — начало 1990-х годов характерны личностной окраской советских, ставших в 1991 году российскими, банков. Говоря о банке «МЕНАТЕП», мы представляли Михаила Ходорковского, вспоминая про Инкомбанк — Владимира Виноградова, Мост-банк олицетворял Владимир Гусинский. И так далее. Характер каждого руководителя накладывал отпечаток на принципы работы, стратегию и тактику того или иного кредитного учреждения.

В 2000-е годы этих банков не стало, а работа остальных нивелировалась. О том, кто руководил тем или иным банком, вкладчики и клиенты порой узнают, только когда их банкира объявляют в розыск. Как современные футбольные команды, нынешние кредитные организации постоянно меняют свой состав. В принципе, это нормально, так работает большинство зарубежных финансовых структур.

Редким исключением на этом фоне оставался банк «Возрождение». Говоря о нём, все продолжали представлять его основателя — Дмитрия Львовича Орлова, жизнь которого неразрывно связана с жизнью этого банка. Можно даже перефразировать некогда популярную, ныне забываемую фразу: «Мы говорим "Возрождение", подразумеваем Орлов, мы говорим Орлов, подразумеваем "Возрождение"!»

Дмитрию Львовичу 2 июля 2018 года исполнилось бы 75 лет...

Его биография удивительно проста. Родился в Сухуми, в 1968 году окончил кредитный факультет Московского финансового института. А дальше его жизнь была связана только с тремя банками — Госбанком, Агропромбанком и банком «Возрождение». Да и переходы эти связаны были скорее с историческими катаклизмами, а не желанием Дмитрия Львовича изменить место работы.

В Госбанке он прошёл путь от кредитного инспектора Красногорского отделения Госбанка до управляющего Московской областной конторой. В результате зуда преобразований, охватившего перестроенную страну, возглавил 1 января 1988 года Московское областное управление Агропромбанка СССР. Наконец, когда этой временной структуре пришёл естественный конец, в 1990 году создал и возглавил банк «Возрождение», верным которому был до конца жизни.

С географической точки зрения верность Дмитрия Львовича была ещё заметнее — вся его рабочая биография прошла на небольшом кусочке старинной Москвы, фактически в Китай-городе. С Хрустальным переулком у него связано всё до 1995 года, после него его обжитым местом стал находящийся поблизости Лучников переулок.

Это так же демонстрирует важную черту его характера — верность и умение на том участке, куда его занесла судьба, находить правильные пути развития, выбирать надёжных друзей, партнёров, коллег, подчинённых.

Кстати, Хрустальный и Рыбный переулки, зажатые между улицами Разина и Куйбышева (там находились Московские областные конторы Госбанка и Агропромбанка, родился и мужал банк «Возрождение»), тоже не меняли своего названия ни в революционные 1920-е годы, ни в 1930-е, когда Москва глобально преобразовывалась, ни в значительно перестроившие город 1960-е... Постоянство Орлова и не от этого ли?!

В чём особенность успеха Дмитрия Львовича Орлова?

Французский социолог Пьер Бурдьё ввёл понятие «социальный капитал». Его накопление уменьшает издержки в процессе той или иной совместной деятельности. Его основой является доверие (trust).

Любой бизнес сопряжён с риском, и именно доверие необходимо любой без исключения организации, любому человеку. Без него нет инвестиций, растут незапланированные расходы, тормозится дело. Таким образом, социальный капитал становится самым дорогим активом. Особенно это важно, если ты работаешь в финансовом секторе.

Патриарх Московский и всея Руси Кирилл как-то сказал, что банковское дело — территория нравственного риска. Кто-то с этим смирился, и оправдывает себя, разоряя очередного клиента или обманывая партнёра: «Ну, что делать, C'est la vie, такова жизнь, ничего личного, просто бизнес». Другие в этом находят удовольствие и только завидуют более успешным конкурентам, кто совершает такие по-

ступки более ловко, с большей изобретательностью. Никого из них не волнует шлейф проклятий, который они оставляют за собой.

«Белые вороны», пытающиеся вспоминать про «заповеди», чаще всего быстро разоряются, бег в мешках всё-таки не спорт, а развлечение в советском пионерском лагере.

Но замечательно, что пока ещё встречаются в финансовом бизнесе успешные профессионалы, ставящие перед собой цель прожить так, чтобы «не было мучительно больно...»

Таким был президент банка «Возрождение» Дмитрий Львович Орлов — человек опытный и мудрый, уважаемый в кругу банкиров. Его любимая поговорка была «Тише едешь, дальше будешь».

Сделать книгу воспоминаний о Дмитрие Львовиче предложили Елена Вячеславовна и Татьяна Дмитриевна Орловы. Я был знаком с маститым банкиром и замечательным рассказчиком, он со мной неоднократно делился своими воспоминаниями (они использовались при работе), поэтому ни минуты сомнений у меня не было. А Елена Вячеславовна и Татьяна Дмитриевна стали поистине внимательными и доброжелательными продюсерами этой книги.

В результате получилась (хотелось бы в это верить) не только биографическая книга об удивительно интересном человеке, была сделана попытка рассказать поразительно увлекательную историю развития советского и российского финансово-банковского рынка в период его излома. Конечно, не всего; в книге подробно описано, в частности, как создавалась и рушилась система спецбанков, процесс появления и развития первых коммерческих банков. То, чему посвятил наш герой большую часть своей жизни.

Сделать это одному было нереально, поэтому я хотел бы поблагодарить тех, кто мне помогал осуществить этот проект. И в первую очередь, конечно, семью Д. Л. Орлова — его супругу Елену Вячеславовну, детей Татьяну и Николая за очень интересные рассказы и возможность погрузиться в фамильные альбомы.

Большое внимание к подготовке книги проявили в родном для Дмитрия Львовича Московском финансовом институте, называемом ныне Финансовым университетом при Правительстве РФ. Благодарим за это в первую очередь ректора университета Михаила Абдурахмановича Эскиндарова и его президента Аллу Георгиевну Грязнову.

Большую помощь автору оказали сотрудники банка «Возрождение», поделившиеся своими воспоминаниями о любимом руководителе.

Рассказами, советами помогли мне коллеги, друзья и родственники Дмитрия Львовича. Кроме того, мне хотелось бы поблагодарить тех, кто предоставил свои архивы: героев книги, сохранивших личные коллекции фотографий.

Очень важны были рассказы и документы, переданные мне летописцем сухумской греческой общины Георгиосом Григориадисом.

Автор использовал фотографии из архивов семьи Д. Л. Орлова, банка «Возрождение» и друзей. К сожалению, авторы большинства из них неизвестны. Буду признателен за информацию об авторстве, необходимую для подготовки электронной версии книги.

И вновь особая благодарность Елене Вячеславовне и Татьяне Дмитриевне Орловым за помощь в работе и терпение.

Наконец, огромная благодарность всем, кто сочувственно относится к моим попыткам объять необъятное, — число их, к моей радости, растёт. Всем героям этой книги — фактически моим соавторам, а также героям прошлых и будущих книг.

Н. И. Кротов



СЕРИЯ 1 **Начало жизни**

РОДОСЛОВНАЯ ДМИТРИЯ ЛЬВОВИЧА ОРЛОВА

*Откуда мы пришли?
Куда свой путь вершим?
В чём нашей жизни смысл?
Он нам непостижим.*

О. Хайям. Рубаи

Дмитрий Львович не часто рассказывал о своих предках. Автору этой книги в 2006 году о поведал лишь следующее.

Орлов Д. Л. Когда моему сыну Николаю было шесть лет, мы с ним были на экскурсии в Ленинграде. При посещении Мраморного дворца экскурсовод сказал, что этот дворец построил граф Орлов. Сын спросил меня тогда: «Папа, а это не наш родственник?» Видимо, решил, что хорошо иметь такого предка. Но, увы! Мой дед родом из Пензенской губернии, из мещан города Сердобска. Служил в царской армии, участвовал в Русско-японской войне, ранен в Первую мировую. В революционных событиях в России участия не принимал, но они повлияли на его жизнь. Жил он в Сухуме, поддержал правительство Лакоба. И тем не менее его расстреляли в 1938 году. Семья была небогатая. Бабушка по отцовской линии — армянка, по материнской — гречанка. Отец был строителем.

Вот так в судьбе Дмитрия Львовича переплелись история России и Греции.

Дедушка со стороны отца Дмитрий Андреевич происходил из семьи небогатых пензенских помещиков или мещан. В городе Сердобске у них было имение, а скорее всего дом, вряд ли отвечающий нынешним представлениям о русских усадьбах.

В деревянном здании Сердобского вокзала (существовавшего, кстати, до 1984 года), судя по всему, родные и близкие провожали в 1904 году Дмитрия на Русско-японскую войну.

Он был унтер-офицером, то есть состоял в младших офицерских чинах, соответствовавших XIII–XIV классам Табели о рангах.

Дмитрий был ранен на войне и, получив свою Святую Анну на шею, был отправлен на восстановление в госпиталь в незнакомый ему город Сухум. Здесь и тогда было много госпиталей, ставших потом санаториями.

В Сухуме Дмитрий познакомился с будущей женой. Она была из армянской семьи, её звали Асмик¹.

Имя это она не признавала, и сама выбрала новое — Ольга, став Ольгой Павловной Деляновой. Надо сказать, всю жизнь

¹ Асмик (арм. ՀաւիԻԿ) — женское имя армянского происхождения, в переводе означает «жасмин».



Дмитрий Андреевич с матерью. Сердобск



Старый Сердобск



Вокзал Сердобска

она была очень прорусски настроенной: любила русские обычаи, кухню. Была православной.

Сухумские Деляновы были тогда семьёй со средним достатком. Им принадлежали два дома — в одном жила Ольга со своей сестрой, во втором — их брат. Ольга Павловна окончила русскую гимназию. По тем временам это было очень хорошее образование, особенно для женщины.

После женитьбы в 1910 году Дмитрия оставили служить на Кавказе. Будучи офицером, он имел денщиков, помогавших по хозяйству и в воспитании детей.

В 1911 году у них родилась дочь Валерия, а в 1912 году сын Лев, отец Дмитрия Львовича. Имя это сын получил потому, что в этом году умер Лев Толстой, очень почитаемый в семье Орловых.

Город Сухум был тогда многонациональным. Причём абхазов здесь жило очень немного, а много греков и русских. Языком общения одно время был турецкий язык. Знал его и Лев Дмитриевич.

Семья Орловых была очень интеллигентная в старом понимании этого слова. В доме была библиотека, они много читали, и в первую очередь русскую классику.

4 марта 1921 года в город пришла советская власть. В Абхазии происходит национализация крупной и средней частной собственности, зажиточные люди лишаются своих богатств. В таких условиях многие состоятельные люди покидают Сухум.

Дмитрий Андреевич ушёл из армии, стал работать бухгалтером в какой-то организации. Ольга Павловна никогда не работала, помогавшие им ранее денщики пропали, пришлось ей самой взять на себя ведение хозяйства.

Муж у неё, кстати, был человеком суровым. Во всяком случае, имел свои чёткие принципы, которых придерживался.

Орловы могли покинуть Россию, тогда с Кавказа, как и из Крыма много людей уезжали в эмиграцию. Из Сухума регулярно уходили па-

142
Сухум
Делянова



Герб Деляновых



*Ольга Павловна Делянова (Асмик),
25 июля 1906 г.*

но и на Кавказе не всё сходит с рук, вернее, с языка. В 1937 году его всё-таки забрали. В семье Орловых хранится его фотография с явно конспиративной подписью «Уехал в 1937 году 25/Х». Как выяснил позже Дмитрий Львович, расстреляли деда незамедлительно. В том же году его уже не было, хотя семья о его судьбе ничего не знала.

Ольгу Павловну тоже арестовали вслед за ним, но она отсидела только полгода. Лев Дмитриевич, который в это время учился в Тбилиси, был

роходы с уже невозвращающимися людьми. Дмитрий, однако, сразу заявил, что никуда из своего дома, со своей земли не уедет.

Домик, в котором они жили, имел небольшой сад. Большее время сухумчане, как все южане, и тогда проводили во дворах. Здесь они летом обедали, принимали гостей, пили кофе.

Соседи жили дружно, хотя Ольгу Павловну называли «барыней». Видимо, она до конца своих дней сохраняла подобающую наименованию осанку и тип поведения. Независимо себя вёл и её муж.

После Гражданской войны в городе было много нищих. На их просьбы подать Христа ради бывший боевой офицер отвечал: «Пусть советская власть подаёт!»

Видимо, соседи среагировали на эти антисоветские выпады. В Центральной России Дмитрий Андреевич столько бы не продержался,

исключён из Государственного университета им. И. В. Сталина.

Впрочем, позже он будет восстановлен, очевидно, благодаря чьему-то заступничеству. Южные нравы, отношения между людьми иные.

А до университета Лев в 1930 году окончил сухумскую школу и успел послужить в армии — танкистом в Сибири.

После окончания учёбы Лев вернулся в родной город и работал здесь геодезистом. В трудные моменты, даже когда здравый смысл подсказывал, что надо уезжать, он не покидал родную мать, которая категорически не хотела оставить отеческий дом. Она для него была высшей ценностью.

В городе он скоро стал очень известным человеком, имел возможность получить квартиру, но мама вновь отказалась от переезда.

Однако то, в чём они жили, можно было весьма условно называть «домом» — в нём было две небольшие комнаты с кухней и удобствами во дворе. Правда, находился он фактически на берегу Чёрного моря. Рядом с их домом город пересекала небольшая горная река Басла (Беслетка).

Кстати, именно в устье Беслетки, в тихой бухте юго-восточнее Сухумской горы, греками в VI веке до н. э. был основан город, получивший своё имя от братьев Диоскуров — богов — покровителей и защитников всех путешественников. О Диоскуриаде — «городе, взятом волнами» — бытует красивая легенда. Якобы кварталы дворцов и храмов этого затонувшего городе до сих пор, если повезёт, можно особенно в тихую погоду увидеть на дне бухты. Здесь сохранилась Сухумская крепость (Сухум-Кале), и это место по праву можно назвать началом Сухуми — именно вокруг крепости и начал когда-то формироваться город, и именно около её стен происходили самые важные события в городской жизни.

Рядом был Эвкалиптовый парк.



*Дмитрий Андреевич унтер-офицер.
Сочи, 18 марта 1909 г.*

Во время войны Лев оставался в городе, занимался строительством горных дорог — делом необходимым в тылу.

Лев Дмитриевич много читал, был очень образованным человеком, знакомые отмечают, что с ним всегда было интересно проводить время. Правда, пережив столько семейных драм, он был человеком нервным. Много курил. В 50 лет бросил это вредное занятие, так как начались проблемы с сосудами, тогда же он пережил инсульт.

В последнее время Лев Дмитриевич работал в архитектурном отделе Совмина Абхазской АССР.

Орлова Е. В. *Свекровь моя пеняла ему, что все его коллеги на этом месте делали деньги, строили дома, а он был бессеребренник, очень честный человек. Лев Дмитриевич считал, что закон есть закон, даже если бестолковый. О своих же коллегах-стяжателях он говорил пренебрежительно.*

И это свойство характера отца передалось Диме, не нарушающему закон даже в период неразберихи 1990-х годов. Он рассказывал, что появившиеся тогда олигархи говорили ему: «Мы думали, что ты уж миллиардер!» На что получали ответ: «Я законов не нарушаю!»

Умер Лев Дмитриевич 1 января 1980 года, прожил в браке 38 лет, было ему 67 лет.



Ольга Павловна и Дмитрий Андреевич Орловы.
Сухум, 1913 г.

Теперь самое время перейти к греческой составляющей Дмитрия Львовича.

Мама Дмитрия Львовича — гречанка. Её отец Константин Яхиопуло был из понтийских греков.

Известный исследователь-сухумовед Георгиос Григориадис (кстати, двоюродный брат Дмитрия Львовича) пишет, что история эллинов на территории современной Абхазии уходит своими корнями в глубокую древность. Он напоминает о путешествии аргонавтов на эти земли, о создании греческих городов-государств, главным из которых был предшественник Сухума — город Диоскурия, наконец, о греческом присутствии в византийскую эпоху, да и после неё. Со временем греки ассимилировались с местным населением, и их кровь сегодня течёт в значительной степени в жилах абхазского и других соседних народов.



*Лерочке 3 года 10 мес. Лёве 2 года 9 мес.
Сухум, 07 июня 1915 г.*

После присоединения к Российской империи Абхазского княжества в 1810 году сюда по приглашению властей единой России стали переселяться греки с островов Эгейского моря, Балканского полуострова. Малой Азии, а также из регионов России.

Порт, расположившийся в одной из лучших бухт в Восточном Причерноморье и получивший название Сухум-Кале, в 1846 году стал торговым. В 1866 году город переименовали в Сухум, а порт — в Сухумский.

Как и многие порты мира, он привлекал людей из разных стран, с чем, в дальнейшем, и было связано такое количество жителей разных национальностей, помимо массовых поселений колонистов, кото-

рые решили остаться жить в этом прекрасном уголке мира. Тогда, видимо, в Россию прибыли и первые представители семьи Яхиопуло.

Во времена Крымской войны, когда Англия, Франция и Османская Турция всячески пытались вытеснить Россию из региона, греческое население империи внесло и свою лепту в дело удержания русскими Кавказа.

После ряда народных восстаний абхазского народа, повлёкшего за собой в 1864 году массовое переселение его в мусульманские страны царским правительством были разработаны меры по привлечению христианского населения на опустевшие земли с предоставлением им особых льгот. Тогда и произошло переселение понтийских греков. В 1866 году прибывшие из Османской империи 76 семей образовали селения Александровское, Георгиевское и Ольгинское в Цебельде. Среди них были и родственники Д. Л. Орлова.

Отец — Яхиопуло Георгий Савельевич, прибыл в Российскую империю примерно в 1860-х годах из Кромни, Трапезундского вилайета, где обосновались также его братья Яни, Константин, Николай. Мать Константина — Деспина Костелиди, была родом из Котиора (Орду), который также находится в Понте.

Предки Константина Яхиопуло приняли российское гражданство. Зарабатывали сдачей в наём рыбакам фелюг¹.



*Ольга Павловна и Дмитрий Андреевич Орловы.
Батум, 1916 г.*

¹ Фелюга (фелюка, фелука) — небольшое палубное судно с косыми парусами в форме треугольника со срезанным углом; парус поднимается на двух реях.

Вскоре после Русско-турецкой войны 1877–1878 годов в Абхазии создаются поселения разных народов — русских, греков, армян, мингрелов, картвелов, немцев, болгар и даже эстонцев. Этот симбиоз создавал неповторимую атмосферу Сухума. Но что здесь удивительного, если живший в I веке нашей эры римский писатель Плиний, утверждал, что в древние времена в стенах города Диоскуриады собиралось до трёхсот разных народов.

Рост населения и подъём хозяйственной жизни региона ознаменовало собой всё-таки массовое переселение понтийских греков. Здесь они занялись в первую очередь табаководством. Табаки Абхазии стали считаться одними из лучших в мире. Среди греков к тому же появилось много купцов.

Значительную роль греческого населения в формировании города Сухума отражает тот факт, что по списку купцов портового города Сухум-Кале, имеющих право заграничной торговли, в 1870 году греков было 70,6%, то есть из общего количества 17 человек, 12 было греческого происхождения, в том числе единственный потомственный почётный гражданин города и два купца первой гильдии (из двух в городе вообще). Греки занимались экспортом производимого табака в Англию, Францию, Германию, Египет, США и другие страны.

На конец 1886 года население Сухум-Кале составило 1367 человек. По национальному составу: греков 499,



Константин Яхиопуло с женой. Сухум, 1916 г.

армян 300, русских 310, грузин 168, евреев 36, абхазов и черкесов 34, поляков 20. Помимо города греки массово расселились в сельской местности.

Переселение греков продолжалось быстрыми темпами, и к концу XIX века они составляли по численности значительную этническую группу среди народов Абхазии.

В деревнях строились церкви, при которых функционировали приходские школы (два класса) с обучением грамоте на греческом языке. Широко использовался и метод взаимного обучения, где более образованные обучали менее образованных.

По данным первой всероссийской переписи населения 1897 года, в городе Сухум проживало 7998 человек, из них русских было — 1686, мингрелов — 1522, греков — 1083, абхазов — 144.

К моменту приезда в Сухум Дмитрия Орлова общее количество греческих переселенцев на территории Абхазии (к 1907 году) официально составляло 3477 человек, но, по уточнённым данным И. Калфоглу-са, автора книги «Греки на Кавказе», их было 6931 человек.

К началу XX века Сухум имел статус порто-франко (был городом свободной торговли). Это привело к значительной концентрации капитала, что позволило возводить роскошные городские здания, открыть банки, общество пароходства и торговли, страховые компании, создать табачные склады. Во всём этом значительная роль принадлежала и грекам.

В Сухуме тогда была греческая частная женская гимназия, в 1905 году в Гудауте открылась школа с преподаванием греческого языка. Её благотворителями стали выдающиеся члены сухумской греческой общины, в том числе Яхиопуло. В 1915 году в Сухуме открылась греческая церковь Благовещения Пресвятой Богородицы. Когда в 1937 году был разрушен кафедральный русский собор Св. Александра Невского, она приняла в своё лоно всех православных людей города и сегодня является сухумским кафедральным собором.

Но вернёмся к нашим героям. Константин и его старшая сестра Кириаки, родившаяся в 1885 году, в 1889 году, когда Константину было 2 года, потеряли мать.

Через некоторое время отец Георгий, который был владельцем лодочной станции в Сухуме, женился повторно на Деспине, которая родила ему троих детей — Савву, Софию и Варвару.



Внутренний двор Новочеркасского института

Живя в многонациональном городе, Константин свободно овладел греческим, русским, армянским и турецким языками и, окончив с отличием сухумскую горскую школу на русском языке, он с 1906 года поступил на работу в морской порт города Сухум. В 1912 году женился на племяннице известного сухумского фотографа И. П. Евкарпиди — Марианти Иоакимиди (1895–1964). У них родились четыре дочери: Мария-Кирияки (Киру) в 1913 году, Эфтихия (Валентина) в 1916 году, София в 1919 году и Деспина в 1924 году.

Жена Константина — Мария (Марианти), приехала из Греции в Сухум к своему дяде-фотографу в 1908 году и осталась там жить. Это произошло накануне начала геноцида понтийских греков, проводимого правительством младотурок. Тогда же в Россию бежали её сёстры. Сделать это было непросто, некоторых пришлось даже выкупать. Большинство родственников обосновались тоже в Сухуме. После Батума, куда прибывало самое большое количество беженцев из Понта, Сухум являлся вторым убежищем для них.

Сухум становится маленькой Грецией. В 1912 году греками И. М. Алоизи и Х. К. Самуриди возводятся прекрасные здания театров — театра Алоизи (ныне перестроенный Абхазский государственный драматический театр им. С. Я. Чанба) и театра А. И. Самуриди, являвшегося также синемаграфом «Наука и жизнь». Там ставятся

спектакли и на греческом языке. В те годы в Сухуме появляются первые газеты на греческом языке.

С 1913 по 1918 год Константин Георгиевич был направлен на работу в порт города Батум, затем в Одесский порт, а в середине 1920-х годов назначен начальником Гагринского порта, проработав в этой должности три года.

Когда в 1921 году в Сухуме победила советская власть, Константин был назначен начальником складских хозяйств Сухумского морского порта. Занимался он отправкой и приёмом различных товаров. В годы Великой Отечественной войны через порт шло снабжение населения продуктами, одеждой, в том числе и лендлизовскими поставками из стран-союзников, приём эвакуированного населения из оккупированных фашистами территорий СССР. В это время Константину Георгиевичу приходилось особенно много работать.

Как вспоминает дочь К.Г. Яхиопуло Деспина, в 1942 году город бомбила немецкая авиация. На рейде стояли два корабля с эвакуированными детьми. Было лето, жара и босых, плачущих детей с первого корабля вели по раскалённому солнцем асфальту. Все торопились, немецкие военные самолёты кружили над городом. Одна из бомб попала во второй корабль, полный детей, которых так и не успели выгрузить.

В 1944 году Константин Георгиевич был направлен в город Измаил на восстановление морского порта, где проработал два года и в 1946 году возвратился в Сухуми (именно так он стал назывался с 1936 по 1992 год).

Как уже отмечалось, в 1919 году у Константина и Марии родилась дочь Софья, которая станет мамой Дмитрия Львовича Орлова. Училась она в греческой школе. О ней есть любопытный очерк уже цитируемого Георгиоса Григориадиса. Сделаем небольшое отступление.

Неполная средняя школа, в которой училась Софья Константиновна и её сёстры (одна из них — мама Георгиоса), была открыта ещё в 1901 году. До 1905 года статус у неё был неофициальный, поскольку законом Российской империи национальные школы были запрещены. В советское время она стала школой № 2, имени руководителя Абхазии Нестора Лакоба.

В середине 1930-х годов в ней училось более 650 человек. Отмечают высокий уровень педагогического коллектива.

Школа имела хор и струнный оркестр «Мандолинадэс», который исполнял русские и греческие песни. При школе в 1937 году был ор-

ганизован собственный духовой оркестр, который, помимо выступлений в школе и городе, выезжал на гастроли в другие греческие школы. Под оркестр проходила утренняя зарядка школьников. В школе для старшеклассников проводились уроки бальных танцев: обучали вальсу, вальсу-бостон, блюзу, фокстроту, танго...

Учеников приглашали участвовать в массовых сценах в постановках государственного сухумского греческого театра, а в школе зачастую давали театральные представления. Проводились экскурсии по достопримечательностям Абхазии. Школа имела свои волейбольную и баскетбольную площадки.

Школьники издавали три стенгазеты: «Ленинистис», то есть «Ленинец» — орган пионерской организации, «Сталинистис», то есть «Сталинец» — орган комсомольской организации и «Протопорос», то есть «Пионер» — орган старостата. Софья Яхиопуло в 1935 году входила в старостат школы, избираемый учениками 8, 9 и 10-го классов.

Безусловно, вся жизнь была пропитана духом строительства социализма, ломкой традиционных устоев жизни. Но тем не менее очень ценным моментом было то, что народы имели возможность получать образование и развивать свою культуру на родном языке.

Школа, успешно функционировавшая, была закрыта в 1938 году. Начался процесс постепенной ассимиляции и растворения греков в иноязычной среде. Многие греки, имевшие греческое гражданство, тогда массово уезжали на историческую родину.

В 2006 году здание, построенное когда-то на средства греческой общины города, находившееся к тому времени в плачевном состоянии, было выкуплено



Дмитрий Андреевич, 1936 г. Подпись на обороте фотографии: «Уехал в 1937 году 25/X месяц»

по остаточной стоимости греческим обществом Абхазии за 318 000 руб. Часть спонсорских средств выделил и Дмитрий Львович Орлов, мать которого, София Яхиопуло, окончила эту школу в 1938 году. В этом здании сегодня размещается общество греков Абхазии «Ирины».

Ткаченко О. И. *В конце 2000-х годов Дмитрий стал инициатором восстановления греческой школы в Сухуми, бросив для этого клич землякам. Сам вложил в дело большую сумму собственных средств. На открытие он сам не ездил, его представляла на торжественном мероприятии моя сестра.*

Незадолго до войны София поступила в новочеркасский Индустриальный институт им. Серго Орджоникидзе, но окончить его не смогла — началась война.

Дальнейшая судьба некогда процветавшей греческой общины оказалась весьма трагичной.

В 1942 году из Крыма и Кавказского побережья были переселены греки — иностранные подданные. Некоторым из них предоставлялось право выбора местожительства. Многие из «кубанских» греков проживали в дальнейшем в Сталинградской области, в районах Северного и Западного Казахстана.

После войны в Абхазию направляли на работу молодёжь из Грузии в рамках начавшейся уже в 30-х годах программы планомерного заселения Абхазии грузинами. Эти кадры должны были занять руководящие посты после необходимой подготовки. Константину Георгиевичу дали ученика



Лев Дмитриевич Орлов во время ВОВ

Автандила Кванталиани, которого он обучал в течение года и сменившего его на этом посту.

Но далее дела пошли ещё хуже. За год до выселения, с 1948 года всех греков стали снимать с работы. Константин Георгиевич, несмотря на свой профессионализм, честность, награды за труд, тоже был уволен, поскольку был греком.

Тем не менее специалистов такого класса не хватало и его, после снятия с работы неоднократно приглашали помочь в ведении дел. Назначение на руководящие должности лиц сугубо по принадлежности их к «главной» национальности республики, лиц низкоквалифицированных, недостаточно грамотных нанесло серьёзный ущерб народному хозяйству. Такой подход к подбору кадров был по своей сути несправедливым и противоречил сложившейся дружбе народов, проживавших в Абхазии.

В 1948–1949 годах греки, проживавшие в Грузии, Аджарии, Абхазии, по всему Черноморскому побережью Кавказа, подвергаются уже тотальной высылке. Их — десятки тысяч семей абхазских греков, всего около 50 тысяч человек — организовано вывозят с земли, на которой они издавна жили, в Казахстан и Киргизию. Места их проживания заселяются грузинскими переселенцами из так называемых малоземельных районов Грузии, в первую очередь мегрелами. Через 43 года это приведёт к трагическим последствиям — грузино-абхазской войне. В середине 1950-х годов они составляли половину населения города.

13 июня 1949 года рассказывают очевидцы над Сухуми стоял ужасный крик. Родственники Дмитрия Львовича Орлова, в том числе и сёстры его бабушки, не имевшие советского гражданства, выселялись без обсуждения.

Согласно политике местных властей, оставшихся греков снимали с работ, их было запрещено принимать на государственную службу.

Анастасиади М. Е. *Моя бабушка приехала в 1919 году, её выкупила родная сестра. У неё были ещё брат и сестра. Русского гражданства она с мужем так и не получила, сохранив паспорта Греческого королевства. Все их дети тоже были греческие подданные. Таких в Сухуми было много. Поэтому в 1949 году они все были высланы в Казахстан. Мне было тогда два года.*

Отец мой, переселенец 1880-х годов, его родители сразу же приняли российское гражданство, поэтому формально выселению не под-

лежал, но поехал с семьёй в ссылку добровольно. Жил в Алма-Ате.

Жили мы, пока не построили дома, в землянках. Однако вскоре после приезда греков на рынке появилось молоко, сметана, непривычные для жителей Казахстана.

Высылка была оформлена как «добровольный» выезд. Начальник порта Сухума грузин Нодия, ранее работавший в России, но давно занимавший этот пост, друг Константина Георгиевича, подсказал ему, что советско-подданных выселять не имели права и что всё это незаконная инициатива местных властей, и посоветовал не поддаваться на провокацию.

Три раза уполномоченные властей приходили в дом Константина Георгиевича Яхиопуло и пытались заставить его написать заявление на выезд. На что тот отвечал, что если положено, то пусть выселяют, а сам писать заявление он не будет. Ему угрожали, всячески требовали поставить подпись, но он категорически отказывался. Так ничего и не подписал, хотя вещи на случай насильственного выселения уже были собраны.

Оставшись без дохода, семья была вынуждена продать дом, построенный его отцом Георгием ещё в 1880 году. Во дворе находились также семь небольших квартир, которые сдавались в наём, четыре из которых освободились после выселения греков.



Мария (Марианти), бабушка Дмитрия Львовича

За дом покупателя — русский военный и армянин — согласились уплатить 75 000 рублей — цену, установленную хозяином дома. Однако при попытке оформления купли-продажи, в горсовете Константину Яхиопуло сообщили, что он имеет право продать дом только грузинам, причём за треть желаемой суммы. Так что пришлось продать дом всего за 25 000 рублей переселенцу из Мегрелии, семье которого дали ещё в собственность греческий дом с садом в селе Шрома (Кума).

После продажи дома семья Яхиопуло собиралась поселиться в своих же бывших квартирах во дворе, но местные власти уже успели туда заселить мегрельских переселенцев. Однако одну из квартир снимала армянская семья, которая из-за национальных притеснений, коснувшихся и армян, решила уехать к одному из сыновей в Среднюю Азию. Константин Георгиевич дал им денег на дорогу, а его семья заняла освободившуюся квартиру.

В 1956 году с греков (имеющих российское гражданство), как и с остальных народов, были сняты ограничения в передвижении, но запрещено либо не рекомендовано возвращение на родину. Впрочем, они стали возвращаться, и их стали опять принимать на работу.

Ткаченко О. И. *Наши с Дмитрием мамы — Валентина и София Константиновна — родные сёстры.*

В 1956 году наша семья вернулась в Сухуми из Казахстана (где проживала после высылки греков в 1949 году) и поселилась у бабушки. Мне было тогда шесть лет.



*Софья Яхиопуло, мама Дмитрия Львовича,
в костюме греческого солдата*

Когда-то пять домов нашего дедушки Константина были объединены большим общим двором, но после выселения практически всё пришлось продать или отдать.

Дискриминация по национальному признаку в Грузинской ССР процветала и в дальнейшем. Восстановление преподавания греческого языка в школах не было разрешено. В 1980-е годы репрессии грузинского правительства против инородцев ещё более усиливаются. В это время уезжают на этническую родину многие евреи и вернувшиеся было понтийские греки.

Константин Георгиевич тем временем вышел на пенсию и занимался воспитанием внуков. Однако спустя всего несколько лет, 14 ноября 1962 года, после тяжёлой болезни он скончался и был похоронен на Михайловском кладбище.

Дочь Константина Георгиевича — Софья — познакомилась со Львом Дмитриевичем Орловым в архитектурном отделе, где она работала чертёжницей. Венчались они в 1942 году.

Детство Дмитрия

2 июля 1943 года родился Дмитрий — единственный ребёнок в семье.

В доме вместе с ними продолжала жить Валерия Дмитриевна — сестра Льва Дмитриевича. У неё была дочь Ольга, которой сейчас тоже нет в живых.

У Софьи Константиновны были ещё три сестры. Старшая — Кира — после войны вышла замуж за русского парня и жила в Кутаиси, у неё была дочь Татьяна (сейчас её уже нет в живых). Средняя — Валя — жила в Сухуми, муж у неё был украинцем. У неё были две дочери и сын. Младшая — Дина — переселилась в Московскую область и жила в Мытищах (в 2017 году ей исполнилось 93 лет и живёт она в Греции), у неё было двое детей — старший сын погиб, младший, Юра (Георгий), стал главным сухумоведом Георгиосом Григориадисом, которому я благодарен за информацию о греческой ветви Дмитрия Львовича Орлова.

Анастасиади М. Е. *Дмитрий трогательно заботился о своих тётях, помогал им, в том числе и финансово. Даже тогда, когда сам жил на очень небольшую зарплату советского банковского работника.*

Он никого из родственников не оставлял без внимания, всем подставлял своё плечо. Если перечислять, кому он помог, появится длинный список. Причём делал это он не из-за обязанности, этого требовала его душа.

Начальник Льва Дмитриевича, имевший, видимо, информацию о грозящем выселении греков из города в 1949 году, предупредил его, что если он хочет сохранить семью, то должен срочно уехать. Что семья Орловых и сделала, поселившись в городе Ткварчели.

Там строили какую-то плотину и были нужны специалисты геодезисты. Инженерно-техническим работникам выделялись отдельные дома, так что Орловы неплохо устроились.

Однако когда Диме надо было идти в школу, его отвезли в Сухуми к бабушке. Тогда ему было 8 лет. Родители же жили в Ткварчели ещё года два или три.

Бабушка была женщиной суровой, взявшей за воспитание внука со всей ответственностью. Он был отдан в музыкальную школу учиться игре на фортепиано, несмотря на его сопротивление. Рассказывают, что Дима, не желая терять свободу, постоянно прятался от бабушки.

Когда родители смогли приехать в Сухум, они вернули власть над сыном, хотя это давалась нелегко. В школу маме приходилось ходить регулярно. Учился Дима всегда хорошо, но учителя постоянно наказывали его или делали замечания Орлову-младшему. Дело было в командирских задатках ученика. Его классный руководитель как-то



Диме 2 года



Вся семья в сборе: папа, мама, бабушка Ольга. Во дворе родного дома

сказала: «У нас два классных руководителя — я и Дмитрий Орлов!» Он уже с начальных классов мог умело организовать своих одноклассников, для того чтобы решать возникающие в классе проблемы.

Юный командир со своими сподвижниками не хулиганили, но они всегда против чего-то протестовали.

Классная дама в начале не знала, что с этим делать, а потом поняла — с Орловым надо договариваться. В результате стала ему рассказывать, что нужно сделать и как, после чего отдавала полномочия организовать дело Диме. Этот симбиоз действовал безотказно.

При этом все функции руководителя он выполнял неформально, не стараясь занять какие-либо общественные должности.

В начале обучение было раздельным, мальчики и девочки учились отдельно. Дмитрий Орлов ходил в школу № 10. Когда же он перешёл в старшие классы произошло объединение.

В школе ребята и девчата были разных возрастов. Наташа Шония была на два года младше всех — её мама работала в школе и поэтому отдала дочь в 6 лет, видимо, с ней некому было сидеть дома.

Ближайший друг — Серёжа Изугбая, с ним Дмитрий приедет к родителям Елены, будущей жены, свататься.

В ближайшем окружении были также двоюродные сёстры — Ольга (по отцу), Сана (Сусанна — тоже по отцу) и Таня (дочь старшей тётки Киры).

Ткаченко О. И. *Помню, как после нашего возвращения в Сухуми в 1956 году, к нам пришёл Дима знакомиться со мной и моей сестрой Светланой. Он взял нас и повёл по набережной к себе домой. До сих пор осталась в памяти длинная дорога (хотя находились наши дома в 10 минутах ходьбы максимально). Мне казалось, что мы шли ужасно долго. «Куда же он нас ведёт», — подумала я.*

Помню дом Орловых с большим количеством цветов и дружественными посиделками, гости у них были всегда желанны. Не забывали здесь никогда своих двоюродных, троюродных и более дальних родственников. Кстати, не угасают отношения и сегодня.

Семья наши были очень дружные, и подросток Дмитрий, несмотря на свои мальчишеские интересы, никогда не забывал нас с сестрой, постоянно гулял с нами, находил возможность всячески нас развлекать.

В школе были замечательные преподаватели. Сухуми был провинциальным городом. Видимо потому, что в нём оставалось много потомков прежних аристократических и интеллигентных семей, ставших учителями, ребятам для поступления в институты даже не приходилось заниматься дополнительно.

Стоит окунуться в атмосферу, в которой формировался Дмитрий. Как уже говорилось, жил он в центре города. Рядом с его домом пролегла центральная набережная (тогда носившая имя Руставели), на ней по вечерам концентрируется вся жизнь Сухуми. Здесь отдыхают, встречаются, назначают свидания, болтают в многочисленных кофейнях и пашлычных. Мимо огромных кедров, перемежающихся с пальмами, магнолиями с цветами размером с чайное блюдце прогуливаются отдыхающие, местные жители, дети, старики. Здесь следует расслабиться, как никуда не торопящиеся местные жители, устремить свой взор к морю, наслаждаясь морским пейзажем и особым местным горячим кофе, сваренным в песке.

Собрались мужской компанией у кого-то во дворе, пили молодое вино, ели свежеприготовленную, только что выловленную ставриду и барабульку.



Дмитрий со школьными друзьями

Именно тогда сформировалось важное качество Дмитрия Львовича — его хлебосольность, желание накормить всех своих друзей и умение вести стол. Об этом рассказывают все участники этой книги.

Набережная ещё 100 лет назад была застроена крохотными домами, владельцы которых дали полную свободу своей фантазии. Причудливые дома с симпатичными балкончиками придают её облику изысканный и очаровательный вид. Здесь же находится драмтеатр и фонтан.

Но для сухумчан набережная была не только зоной отдыха, но и эпицентром деловых встреч. Здесь под самшитами сутки напролёт пьют кофе и играют в нарды, шахматы, домино и карты сухумские старики и воспитывается молодёжь.

В дом Орловых приходили друзья отца. В выходные они играли в преферанс. Именно так и тогда Дима приобщился к этой игре.

Недалеко от дома Дмитрия были знаменитые Ботанический сад и Сухумский обезьянник. А ещё — спортзал общества «Спартак», где



Дмитрий окончил школу (18 лет)

Дима с удовольствием занимался боксом, играл с друзьями в баскетбол и футбол.

Вот так, среди тихих улочек, очаровательной набережной, с которой не хочется уходить, запаха моря и эвкалиптов рос Дмитрий Орлов, которому вскоре пришлось это поменять на суету мегаполиса. Впрочем, и там он сразу стал своим.

Оканчивая школу, Дмитрий уже помогал отцу, работал геодезистом — таскал вешки и нивелиры. В институт же он пришёл только когда ему исполнилось 18 лет.

Уехав из Сухуми, он постоянно приезжал туда в гости к родителям. Вплоть до 1992 года. После

лета 1992 года, после войны, Дмитрий Львович в Сухуми не был.

Ткаченко О. И. *В 1992 году в сентябре или октябре после захвата Сухуми грузинскими войсками Дмитрий Львович из города вывез свою маму и ещё одну родственницу. Мы ему помогли в этом. Сделать это в тот момент было уже нелегко, пришлось подключать друзей, оставшихся в Абхазии.*

Через некоторое время он перевёз в Москву останки отца.

И я тоже больше в Сухуми не была. Мама моя умерла в том же трагическом 1992 году, мы отметили 40 дней, и всё!

Сейчас в нашем доме клиника.

А вот на отношения Дмитрия Львовича с друзьями война не повлияла.



Сухуми, 1960-е годы

Дмитрий Львович много делал для Абхазии. К нему постоянно приходили и министры и замминистры нового абхазского правительства. Все земляки, приезжавшие в Москву, старались прийти к нему. Он помогал им в организации переговоров.

Часто можно было видеть в кабинете Орлова председателя Верховного Совета Абхазской ССР (с 1992 года — Республика Абхазия), главнокомандующего армией республики в период войны с Грузией, в 1994 году голосованием в Верховном Совете избранного первым президентом Абхазии, Владислава Григорьевича Ардзинба. Приезжая в Москву он всегда приходил к Дмитрию Львовичу в банк.

Неслучайно во время празднования своего 70-летия Д. Л. Орлов был награждён правительством республики...

МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ

*Я бы в лётчики пошёл,
Пусть меня научат.*

В. В. Маяковский. «Кем быть?»

— А меня вообще сослали в бухгалтерию!

— Да на тебе пахать надо!

Э. В. Брагинский, Э. А. Рязанов,
к/ф «Служебный роман»

В 1962 году Дмитрий Львович поступил в Московский финансовый институт на кредитно-экономический факультет, который окончил в 1968 году, получив специальность «Финансы и кредит».

Орлов Д. Л. Мой выбор профессии — чистая случайность. Я и не предполагал, что стану банкиром и банковским служащим. Увлекаясь математикой, приехал в 1962 году в Москву поступать на мехмат МГУ.

Его окончила двоюродная сестра Ольга. Возможно, повлияло на выбор профессии и то, что сухумские ребята всегда знали, что рядом с ними куётся ядерный щит страны. Дело в том, что ряд санаториев в Синопе и Агудзерах (невдалеке от Сухуми) в 1945 году по инициативе Л. П. Берии отдали Физико-техническому институту. Туда поместили пленных немецких физиков и технологов, которые должны были заниматься атомными разработками. Там оказались Манфред фон Арденне, а также ряд других крупных учёных, конструкторов и инженеров Третьего рейха, работавших над ядерным оружием. Они

согласились работать на СССР, но при одном условии: только не в Сибири. Так все они с жёнами, детьми, кухарками, садовниками, горничными оказались в солнечном Сухуме. Это была, конечно, тайна, но не секрет для любопытных местных жителей.

Орлов Д.Л. Но, увы, я конкурс не прошёл, не хватило балла. Родился я в небольшом городе, и для моей семьи это был бы настоящий позор. Мне нужно было хоть куда-то поступить. В МГУ экзамены сдавались в июле, у меня было время до августовской сессии в другие вузы.

Я тогда никого в Москве не знал, но сухумчане — народ общительный.

Родные рассказали, что девушка из старшего класса нашей школы куда-то поступила. Мы с ней встретились и погуляли. Она мне рассказала, что в Московском финансовом институте ценятся мужики. Математика в МФИ считалась самым серьёзным экзаменом, но после вступительных на мехмат для меня это не было проблемой.

А чтобы не терять времени и ещё раз проверить себя, подал документы в Московский финансовый институт.

Орлова Е.В. У Орловых в Москве была знакомая, работавшая в аппарате ЦК КПСС. Её муж был проректором Физтеха. Она и посоветовала поступать в МФИ. Потом был семейный совет, на нём решили прислушаться к рекомендации старшего, знакомого товарища.

Когда Дмитрий Львович через многие годы подружился с президентом РАН Ю.С. Осиповым, оказалось, что друг Юрия Сергеевича был в той приёмной комиссии МГУ. «Неиспользованный шанс» обнаружился на 70-летнем юбилее Дмитрия Львовича.

Находился институт в старом здании на улице Кибальчича (Церковной Горке) и совсем не напоминал высшее учебное заведение. Скорее, его можно было принять за обычную школу, каких было много в то время.

Юношей среди абитуриентов действительно было мало. Финансовая специальность тогда не являлась такой престижной, как теперь. В это трудно поверить, но банковские работники в то время коти-

ровались даже ниже бухгалтера. В большинстве групп на ФЭФ и УЭФ ребята составляли не более четверти студентов. Причём это были по большей части, молодые люди, уже прошедшие армию или имевшие опыт работы по специальности.

Артёмов Ю. М. *Юношей среди студентов было мало. Финансовая специальность тогда не являлась такой престижной, как теперь. Поэтому в институте бывали недоборы на учётно-экономический факультет и факультет механизации учёта.*

Действительно, если бы опросить тогда студентов, то многие бы ответили: «Я сюда случайно попал, собирался учиться в МГУ, но не получилось».

Ломакин И. К. *В то время мало кто мечтал о карьере финансиста.*

Это было время романтики, физиков и лириков. Все мои друзья шли в МАИ, МИФИ, Физтех... Да и я собирался поступать в Геологоразведочный институт. В общем, о финансах я и не думал. Профессия финансиста в наших рейтингах стояла на последних местах. Особенно у ребят. Финансист пред-



На демонстрации в окружении девушек



ставлялся тихим, худым хляком в очках и чёрных бухгалтерских нарукавниках.

Грязнова А. Г. *Вспомните фильмы, в которых одним из персонажей был бухгалтер. Как правило, я извиняюсь, недоумок, обязательно с чёрными нарукавниками, перед ним лежали счёты, и он ловко гонял туда-сюда костяшки.*

Можно ещё вспомнить популярный фильм тех времён «Карьера Димы Горина», в котором главный герой поменял скучную перспективу стать начальником районной сберкассы на таёжную романтику.

Это подтверждает и Илья Константинович Ломакин, поступивший в институт в тот же год, что и Дмитрий Львович.

Орлов Д. Л. *Письменную математику я сдал на пять баллов. Русский язык на четвёрочку, немецкий с помощью судьбы и Бога тоже на четвёрку. Шульман, принимавшая тот экзамен, была прекрасной преподавательницей, к тому же ей, наверно, понравились мои усы. За хороший внешний вид и созданное мною прекрасное настроение она*



Любимое хобби



С лучшим другом Сергеем Эзугбая

мне поставила четыре. Географию я любил и знал неплохо, поэтому тоже получил четвёрку. Так я оказался в Финансовом институте.

Вот и учившийся вместе с Дмитрием Львовичем Валерий Николаевич Сумароков, ставший позже проректором Финансовой академии, поступал в технический вуз. Что-то у него не получилось, и он пошёл учиться в финансовый.

Сумароков В. Н. *Впервые порог Московского финансового института я переступил почти сорок лет назад, 1 сентября 1964 года. В 9:00 профессор А.Ф. Яковлев читал нам лекцию по политической экономии. Его вступительное слово прозвучало так: «Коллеги! Я поздравляю вас с приобщением к большой студенческой семье МФИ. Поверьте, годы, проведённые в стенах института, будут лучшими в вашей жизни!» Мы поверили. Профессор оказался прав.*

Аналогичные воспоминания остались и у члена студенческого профкома МФИ (1955–1957) Юлии Куприновой.

Купринова Ю.: *Когда я поступила в 1955 году, деканом нашим был профессор Коншин. 1 сентября на первом собрании он нам сказал: «Вы ещё не понимаете, в какой вуз вы поступили! Вы это поймёте, когда его окончите и начнёте работать. Тогда вам станет понятно,*

какие обширные и крепкие знания вы получили здесь». Мне повезло работать в нескольких отраслях. Во всех в них я быстро ориентировалась.

Процесс обучения

Чтобы служба не казалась мёдом.

Я. Гашек. «Похождения бравого солдата Швейка»

А надо учиться, учиться, учиться...

М. Е. Салтыков-Щедрин.
Рецензия на комедию И. В. Самарина

Финансовый институт находился на улице Церковная Горка, дом 30 (ныне улица Кибальчича). Следовало доехать до кольцевой станции «Проспект мира», до 1966 года станция носила название «Ботанический сад» (по находящемуся поблизости Ботаническому саду МГУ). Потом следовало добираться до института на трамвае.

Находился институт явно не в престижном месте. Это сейчас здесь оживлённая жизнь — жилые дома, магазины, широкий проспект. А тогда только ВСНХ — Всесоюзная сельскохозяйственная выставка (переименованная в 1959 году в ВДНХ — Выставку достижений народного хозяйства, ставшая теперь Всероссийским выставочным центром).

А вокруг института стояли сплошь деревянные постройки. Здесь, можно сказать, была настоящая деревня.

В институте тогда тоже было тесновато, учиться приходилось в три смены. Это было неудобно, но никого особенно не смущало. Все жили надеждой — руководство вуза твёрдо заверяло, что к концу учёбы курса Дмитрия Орлова появится новый корпус. Построен он был гораздо позже.

В институте было всего четыре факультета: финансовый, кредитный, учётный и международный. На них в общей сложности обучались две тысячи студентов. Это был достаточно небольшой, дружный коллектив. Сейчас, для примера, в университете 21 тысяча студентов и 30 тысяч тех, кто ежегодно повышает квалификацию.

Ректором в то время был профессор Владимир Васильевич Щербаков, мощная личность, видный партийный и государственный деятель, которого все уважали и боялись.

Салина А. И. *Вспоминается величественная фигура ректора МФИ профессора В. В. Щербакова, встречающего нас, первокурсников, 1 сентября 1968 года на ступеньках института. Его строгий взор останавливал всех студенток в брючных костюмах или коротких юбках. Я оказалась в числе отправленных домой для переодевания. Сегодня, вероятнее всего, при таком строгом подходе к форме одежды занятия в ФА 1 сентября начинались бы без девушек...*

У Владимира Васильевича Щербакова удивительная судьба! Куда только не бросала она его! Во время войны в 1942–1943 годов

он заместитель начальника Политического управления Народного комиссариата земледелия СССР, в 1943 году становится ответственным организатором Управления кадров ЦК ВКП(б), затем заместителем заведующего Отделом партийных кадров Управления кадров ЦК ВКП(б). Наконец, до марта 1946-го работает заведующим Отделом партийных кадров Управления кадров ЦК ВКП(б).

С марта 1946-го до июня 1947 года Щербаков — председатель Бюро ЦК ВКП(б) по Литве. Что интересно, до войны в 1940 году уполномоченным ЦК ВКП(б) в СНК СССР по Латвийской ССР был будущий



Сын-студент – мамина гордость

коллега Владимира Васильевича — профессор Владимир Сергеевич Геращенко. После присоединения Прибалтики в качестве зампреда Госбанка он приводил банковскую систему республики в соответствие с советской практикой.

Из Литвы Щербакова отправляют в Калининскую область (ныне Тверская) первым секретарём обкома ВКП(б).

В 1951 году непонятный зигзаг судьбы — Владимир Васильевич становится заместителем министра кинематографии СССР и после этого, наконец, ректором.

Говорят, у него были очень сложные отношения с самим Михаилом Сусловым!

Рассказывают, что однажды ему позвонил тогдашний могущественный министр финансов Василий Фёдорович Гарбузов и попросил «решить вопрос» с поступлением в институт его дочери. На это Владимир Васильевич ответил: «У вас что, два партбилета?» И продолжать разговор не стал.

Орлов Д. Л. Я наконец вырвался из дома. Виктор Владимирович Геращенко, учившийся раньше меня, к примеру, получал от папы стипендию и волей-неволей должен был возвращаться домой ночевать. А мы жили в двухэтажных деревянных общежитиях с единым коридором. Мальчики жили на первом этаже и охраняли второй этаж, чтобы чужие ребята с улицы не могли попасть к девочкам. Естественно, раз мы не пускали посторонних, значит, девочки любили только нас.

Для меня всё было новое — и Москва, и круг общения, и нравы соседей. В общежитии жили ребята из разных регионов России, у всех был свой менталитет, разные национальные привычки. Однажды с друзьями мы сидели и говорили о запахах. Мы вдвоём с господином Авдюковым¹ сразу вспомнили, как вьетнамцы жарили солёную селёдку. Вы не можете себе представить, какой запах стоит по всему коридору, когда жарят селёдку².

¹ Авдюков Михаил Алексеевич — был прокурором Москвы с 2000 по 2003 год. В студенческие годы жил в общежитии МГУ.

² Воспоминания, опубликованные в журнале Mafia. 2005. № 1.

Поселился Дмитрий в студенческом городке, кратко называемом АСГ (Алексеевский студгородок). Институтские двухэтажные общежития барачного типа были построены временно ещё в 1938 году. Сроком на пять лет для рабочих-строителей. В длинные коридоры общежитий выходили примерно 30 комнат, разных по размерам. В шестнадцатиметровке жили четыре-пять человек, в маленькой, двенадцатиметровке, — «всего» двое-трое. Был норматив шесть квадратных метров на человека, но его никто не придерживался... Условия в общежитии того времени были мало похожи на цивилизованные: подгнившие полы, удобства в ограниченном количестве в конце коридора, в комнатах скученность, но все довольны были и этим — от барака до института можно было идти пешком.

Мест в общежитиях студентам не хватало, поэтому менее удачливые снимали койки в районе железнодорожных станций Лосиноостровская и Тайнинская. Снимать комнату было очень дорого, поэтому искали квартиры, где жильцы пускали жить студента, ему предоставлялась только койка. Иногда вместе могли жить и два, и три студента. Они сюда приходили только ночевать. Хозяева, как правило, были хорошие. Выделяли какой-нибудь столик или тумбочку, чтобы было где заниматься. В группе было много ребят, которые снимали именно такие койки.

В институте было весело. Стипендия составляла 28 рублей 50 копеек. На эти деньги теоретически можно было выжить, но практически нет, поэтому многие из студентов подрабатывали. Тогда и родились крылатые строки, вошедшие в молодёжный фольклор:

Мне немало дано —
Три червонца в четыре недели.
Я проел их давно,
И душа еле держится в теле.

И хотя ещё 30 рублей Дмитрию присылали родители, этих денег всё равно не хватало. Поэтому он с ребятами разгружал вагоны на станции Москва-Рижская.

Ткаченко О.И. *Когда Дмитрий поступил в институт, он всегда писал письма домой о том, что у него всё хорошо, он учится, получает стипендию, ему всего хватает. Это было официальное письмо на адрес родителей. Другое же послание студент посылал специально для мамы*

на адрес бабушки. Там он уже, растапливая сердце матери, просил материальной помощи из-за сложностей столичной жизни. Когда к нам приходила Софья Константиновна, она получала крик души сына.

Кроме денег в Москву отправлялись посылки с дарами южного лета. Впрочем, это земляки продолжали делать, и когда Дмитрий уже окончил институт и женился. Ящики наполнялись чурчелой (нитка орехов в загущённом мукой виноградном соке), её Софья Константиновна замечательно делала, инжировое варенье, орехи, естественно, мандарины на Новый год.

Когда же наступали каникулы и Дмитрий приезжал домой, он всегда приходил к нам. Он очень любил еду, которую готовила моя мама (впрочем, и его мама была замечательным кулинаром). Дмитрий очень любил пельмени — блюдо, не распространённое в Абхазии, мы его привыкли делать в Казахстане, лепили там сотнями всей семьёй.

Моя мама специально назначала ему день, когда он мог бы прийти на трапезу с друзьями. Грузинские блюда очень хорошо готовит моя сестра. Она тоже с удовольствием откармливала оголодавшего студента.

В дальнейшем, когда я приезжала в Москву, всегда была долгожданной гостьей семьи Орловых.

Орлов Д. Л. Самый доходный бизнес — загружать вагон-ресторан. Когда с тобой рассчитываются, обычно дают и еду, и бутылку, и ещё деньги. Потом работал сторожем в общежитии, 60 рублей оклад и дополнительная выручка — ночью двери открывать. Доход бешеный.

Жизнь кипела. Всё было интересно: быт, жизнь, стройотряды, комсомольская работа. На вечера отдыха в институт приглашались лучшие музыкальные ансамбли Москвы. Студенческие вечера проходили весело. В аудитории № 62, в спортзале проходили КВН, устраивались танцы. Исполнялись стихи и песни собственного сочинения.

Бард В. С. В наши студенческие годы в институте устраивали великолепные вечера с танцами, которые проходили в спортзале, аудиториях 37-й и 50-й. На эти вечера, кстати, приходили многие преподаватели. Никогда не забудется, как прекрасно вальсировали галантный А. Л. Реуэль и красавица Т. Г. Семенкова (если бы

тогда проводились конкурсы «Мисс МФИ», то она была бы вне конкуренции).

А вот как вспоминает о материально-технической базе института Надежда Сергеевна Максимова, окончившая институт в 1963 году и ставшая заместителем министра финансов РФ.

Максимова Н. С. *Наш институт во времена моей учёбы размещался в небольшом здании с колоннами. Отдельно стоящее здание военной кафедры рядом с ним казалась гигантским.*

Но это был наш дом, который дал путёвку в жизнь и навсегда остаётся любимым. Наш ректор — В.В. Щербаков — считал, что институт не должен ограничиваться только учебным процессом. В институте активно распространялись дешёвые билеты в театры Москвы. И мы пересмотрели практически весь их репертуар, пусть на галёрке Большого театра, стоя, но мы же видели Г. Уланову, М. Плисецкую, Е. Максимова, В. Васильева и многих, многих других знаменитостей советского балета. А разве забудешь стихи А. Вознесенского, Р. Рождественского, звучавшие у памятника В. Маяковскому?

Обязательные зимние уроки физкультуры (лыжи) проводились либо на открытом воздухе в виде «гонок» от подъезда института (Церковная Горка) до железнодорожной станции Маленковская, либо в тёплом, уютном спортивном зале этого здания. Лыжные пробежки южанину Дмитрию Орлову давались плохо, тем более сказывалась хроническая болезнь — астма.

Орлов Д. Л. *Когда молодой, сил много, энергии много, девушек красивых много, компании весёлые, всё интересно. У меня было много знакомых девушек. Увидишь одну, она такая хорошая, потом через месяц познакомишься с другой — она ещё лучше. Как говорили классики, нет предела совершенству. Когда девушки молодые, я вам скажу, они все красивые. Когда ты сам молодой, всё видишь по-другому.*

Когда я окончил институт и женился, чувства изменились. Но я всё равно любовался красивыми девушками, ведь мне жена разрешала. Я всегда говорил, что люблю искусство и воспринимаю красивую женщину

с каждым годом всё больше и больше как произведение искусства.

Заодно и на лекции ходили.

С преподавателями студентам Финансового института повезло. Это были звёзды науки того времени: профессор, завкафедрой Мариам Семёновна Атлас и профессор А. Л. Лившиц преподавали политэкономии. Кафедру народнохозяйственного планирования и экономики отраслей народного хозяйства в течение 15 лет (с июля 1974 года по июль 1989 года) возглавлял профессор Михаил Захарович Бор, бывший до этого директором НИИ планирования и нормативов при Госплане СССР. Завкафедрой математики был Фридрих Давидович Шиханович. Он начал свой трудовой путь кочегаром, был красногвардейцем-артиллеристом, стал командиром батареи, затем окончил Академию им. Ф. Э. Дзержинского и, наконец, в мае 1964 года пришёл работать в Московский финансовый институт в должности доцента кафедры математики.

Математику также преподавали: А. Г. Дзобраева, доцент В. В. Щенков с кафедры статистики, очаровательная доцент Татьяна Георгиевна Семенкова, от которой, говорят, без ума были не только зрелые мужчины, но и студенческая молодёжь. А ещё ветеран войны, награждённый орденами Отечественной войны II степени, Красной Звезды и медалями доцент кафедры «Финансы» Пётр Сергеевич Никольский. Он в 1953 году окончил аспирантуру МФИ, 12 лет был деканом факультета финансово-экономического факультета.

Профессор Вера Михайловна Родионова, на глазах Дмитрия Орлова прошедшая все основные ступеньки педагогической лестницы: в 1962 году ещё старший преподаватель, в 1965 году она стала доцентом и в 1967 году профессором. С 1961 по 1964 год Вера Михайловна была заместителем декана финансово-экономического факультета, а затем до 1967-го его деканом.

Среди преподавателей Дмитрия Орлова был также: ещё один ветеран войны — доцент Лев Яковлевич Фридберг, преподававший в институте историю народного хозяйства. В 1939–1940 годы он участвовал в Финской кампании и в 1940 году был комиссован в связи с травмой руки. В 1946 году Лев Яковлевич защитил кандидатскую диссертацию по теме «Н. И. Новиков. Московский период деятельности. 1779–1792 гг.». Кстати, самый интересный, масон-

ский период жизни известного общественного деятеля времён Екатерины II. Но вряд ли Фридберг касался этого вопроса в 1946 году в своей работе.

Доцент Л. А. Успенская, любимая всеми и называемая студентами «бабой Любой», образцовый член КПСС, историк, доцент Алексей Дмитриевич Карбышев, сын легендарного генерала Дмитрия Михайловича Карбышева, Героя Советского Союза. В институт он пришёл незадолго до Дмитрия Орлова, в 1961 году, и в 1963 году возглавил кафедру бухгалтерского учёта.

Среди учителей нашего героя было также много скромных тружеников без научных степеней, которые старались привить студентам любовь к выбранной, но ещё непознанной профессии банковских работников.

Окончивший институт в 1968 году вместе с Дмитрием Станислав Александрович Логвинов, ставший профессором кафедры Государственного муниципального и корпоративного управления Финансовой академии, дополняет этот список.

Логвинов С. А. *До сих пор с благодарностью вспоминаем Н.Д. Быхова, уже тогда человека немолодого, интеллигентного, долгие годы проработавшего в банке и преподававшего «Операционную технику в банке», Валечку Бажеру (ныне доцент В.В. Дроздова), аспирантку с кафедры «Экономического анализа», почти нашу ровесницу, у которой можно было получить поддержку в трудных ситуациях, и многих других.*

Весь преподавательский состав был действительно



высокого уровня. Все экономические учебники для российских вузов были написаны либо в Московском университете, либо в МФИ.

Орлов Д. Л. Здесь нам дали хорошее общее экономическое образование.

Надо отметить, что овладевать профессией банковского работника было нелегко. Поэтому особая благодарность и признательность нашим учителям, тем, кто опекал и в академических стенах, и уже во время работы в банке. Именно они привили любовь к банковскому делу, помогли понять его во всех тонкостях и деталях.

Дмитрий Львович с теплотой вспоминал профессора П. П. Маслова, которого любили все студенты. Тогда же он познакомился с аспиранткой Аллой Георгиевной Грязновой, ставшей в 1985 году ректором института, с которой позже станут друзьями.

Учиться становилось всё интереснее. Программа обучения была построена таким образом, что к специальным дисциплинам будущих финансистов подводили исподволь, постепенно. Преподавание в МФИ строилось таким образом, что подталкивало студентов думать самим и самим приходиться к пониманию тех или иных явлений экономической жизни.

Вновь воспоминания Станислава Александровича Логвинова.

Логвинов С. А. *Непривычно вчерашним школьникам выдерживать жёсткий ритм вуза, особенно трудна оказалась первая сессия: высшая математика, история экономических учений, политэкономия... Старались подготовиться как можно лучше.*

А вот то, что запомнилось Александру Игоревичу Иванееву, ставшему членом коллегии Минфина РФ, руководителем департамента налоговой политики, окончившему институт после Дмитрия Львовича.

Иванеев А. И. *Предметы, изучавшиеся на первом курсе (экономическая география, высшая математика, история КПСС), не вдохновляли. Конечно, и для меня, и для других студентов это было весьма большим разочарованием, особенно если учесть, что школьные друзья учились в престижных МЭИ, МАИ, МВТУ.*

Однако постепенно мой первоначальный взгляд стал меняться. Я помню, с каким интересом мы изучали, например, курс истории

экономических учений. Помню исключительное значение, которое придавалось тогда курсу «Политическая экономия». Ему было отведено огромное количество часов. И несколько оставшихся с того времени исписанных мелким почерком общих тетрадок с конспектами «Капитала» К. Маркса и сейчас навязчиво напоминают мне, что источником всякого богатства является прибавочная стоимость, созданная трудом наёмных работников. Интересно, что политэкономия социализма преподавалась как-то вяло и неинтересно, видимо, в силу того, что наши преподаватели понимали искусственность многих из официально навязываемых в рамках этого курса постулатов.

Я помню бурные споры, которые завязывались между студентами по таким, например, вопросам, как: «Что является главным стимулом экономического роста?», «Помогает или тормозит экономическое развитие планирование?», «Почему при официальной главной цели социализма — повышении благосостояния советского народа — уровень благосостояния в СССР заметно ниже, чем в капиталистических странах?» и по другим подобным «неудобным» вопросам. И хотя эти многочасовые дискуссии чаще всего протекали за кружкой пива в «Стекляшке» (на Ярославской улице) или «на Цандера» (пивная автомат на улице Цандера), их уровень даже по сегодняшним меркам был чрезвычайно высок, а выводам, к которым мы приходили в ходе таких дискуссий, могли бы позавидовать и сегодняшние записные экономисты-либералы.

Безусловно, принимал в них участие и студент Дмитрий Орлов. А ведь это было время серьёзных политических изменений.

Логвинов С. А. *О том, что в стране сменился лидер, мы впервые узнали не по радио и не по телевизору. В это время мы, первокурсники, были в институте, и на перемене вдруг мимо нас по лестнице вниз пронесли портреты Н.С. Хрущёва...*

Отдельно стоящее здание военной кафедры рядом с институтом студентам казалось гигантским.

Вот как вспоминает студенческие будни на военной кафедре Владимир Семёнович Бард, ставший профессором и проректором Финансовой академии.

Бард В. С. *Военная подготовка — это нечто особое, можно было бы многое и многих здесь вспомнить — и полковника Потёмкина, и особенно колоритного полковника Смирнова и других. Составной частью*

военной подготовки была гражданская оборона, в которой особое место отводилось умению пользоваться противогазом.

На занятиях, проводимых во дворе института, нужно было на время, быстро натянув противогаз, пробежать круг по двору.

Сумароков В. Н. Особо хочу сказать о военной кафедре. В 1960-е годы её возглавлял полковник С. С. Смирнов, преподававший тактику, затем капитан 1-го ранга В. С. Поваров, читавший курс денежного довольствия (студенты называли «удовольствия») военнослужащих. Дисциплину «Финансовое хозяйство воинской части» вёл майор И. Д. Мозоров, дисциплину «Гражданская оборона» (сокращённо ГрОБ) — подполковник Г. Л. Жуковский. Между прочим, Геннадий Лаврентьевич Жуковский — автор крылатого выражения. Однажды на занятиях, посвящённых изучению поражающих факторов ядерного взрыва, он так оценил выступление одного студента: «Ответ правильный, но неверный!» Эту фразу мы тут же взяли на вооружение.

Изучая уставы Вооружённых сил, в частности устав внутренней службы, я долго не мог понять, почему полковник С. С. Смирнов так настойчиво требует от нас учить наизусть права и обязанности начальника финансового довольствия воинской части. Только став начфином отдельного батальона, я понял прозорливость действий начальника кафедры.

Орлов Д. Л. Ещё я занимался общественной работой в комитете комсомола. Для обеспечения порядка мы создали оперотряды и ходили дежурить на Пасху, следили, чтобы во время крёстного хода всё было спокойно.

Однокурсник Дмитрия — будущий министр финансов России Владимир Георгиевич Пансков — вспоминает:

Пансков В. Г. Что же касается культурно-массовой, спортивной и другой работы, то здесь традиции начала — середины 1950-х годов (когда в МФИ была, например, достаточно сильная баскетбольная команда), к сожалению, были растеряны. Не было и активного участия МФИ в общественной студенческой жизни Москвы. Мы с ребятами из комсомольского комитета решили всколыхнуть общественную жизнь. Первым делом обратились в городской студенческий строительный отряд.

А вот Дмитрия общественная работа не сильно интересовала, он её избегал. Лидером он был неформальным.

После освоения целины молодёжь была увлечена участием в движении студенческих строительных отрядов (ССО). Так называемый третий семестр всегда был важным для воспитания будущего специалиста. От него была тройная выгода: стране оставались стройки или убранный урожай; студент получал навыки той или иной рабочей специальности, зарабатывая при этом кое-какие деньги, позволяющие ему одеться, купить какую-то необходимую вещь, да мало ли для чего молодёжи нужны были столь не лишние деньги, заработанные своим трудом! Наконец, во время работы было видно, что стоит твой однокурсник — там нередко создавались новые семьи, укреплялась дружба.

Поэтому рассказывать о студенческой жизни 1960-х годов, не затронув движение студенческих строительных отрядов (ССО), невозможно!

Первые комсомольские строительные отряды МФИ были сформированы к лету 1964 года. Вначале они занимались строительством животноводческих помещений в Подмоскowie, а затем начали ездить по всей стране. Вскоре представителей МФИ включили в состав Московского городского штаба строительных отрядов. Членами городского штаба стали Дмитрий Орлов (КЭФ) и Евгений Брагин (МФО).

В частности, Дмитрий по просьбе ректора руководил студенческим отрядом по сбору урожая в Астраханской области. Не раз он возил ребят на картошку.

Пансков В. Г. *В институте никогда не было студенческого отряда, никому мы, финансисты и бухгалтеры, не были нужны. Нас представляли сборищем калек в нарукавниках. Комсомольская организация города нас не привлекала ни к каким серьёзным мероприятиям.*

Когда я стал секретарём комитета комсомола института мы решили исправить этот недостаток и добились в горкоме ВЛКСМ того, что и на нас обратили внимание. Правда, на стройки коммунизма нас не допустили, предложили помочь другим отрядам с финансовым учётом. Только к концу учёбы нам доверили создать свои сельхозотряды — собирать в Астраханской области помидоры.

Дмитрий тогда вошёл в городской штаб по сельхозработам.

Организацией первых студенческих строительных отрядов, наиболее активно занимались Александр Думнов, Александр Храмов (трагически погиб в середине 1990-х годов при пожаре), Виктор Мартынов.

Александр Николаевич Думнов сделает очень яркую карьеру — его 40-летний опыт в сфере финансов и экономики включает в себя работу в Госбанке СССР, в Восход Хандельсбанке во Франкфурте-на-Майне, во Всемирном банке в Вашингтоне. С 1998 по 2007 год он был партнёром, входил в совет директоров компании Deloitte & Touche CIS, а с 2001 года был и заместителем председателя совета директоров этой компании. Перед этим с 1993 по 1994 год был заместителем исполнительного директора, председателем подкомитета по внутреннему аудиту Всемирного банка.

Панова Г. С.¹ *Будучи комиссаром ССО, я хорошо понимала, что самое важное в любом коллективе — это добрые, душевные отношения между людьми. Именно к этому мы и стремились вдали от дома и привычных комфортных условий. Не все выдерживали проверку на прочность, но все без исключения выпускники МФИ — бывшие бойцы ССО — вспоминают сегодня эти годы с нежностью и теплотой. И где бы теперь ни приходилось встречаться со студентами тех лет, первые и самые яркие воспоминания — о студенческих отрядах.*

Имея достаточно большой опыт работы в ССО, считаю возможным утверждать, что многие отказывались от долгожданного летнего отдыха и решались на работу в ССО ради неформального общения, чтобы лучше узнать жизнь.

Один из ССО МФИ принимал участие в массовых съёмках художественного кинофильма «Молодые». В финале картины имеются кадры проводов студентов, отъезжающих на различные стройки страны. Об этом вспоминает секретарь комитета комсомола МФИ Вячеслав Никитович Шенаев, будущий доктор экономических наук, заместитель директора Института Европы РАН.

Шенаев В. Н. *Я смотрю этот фильм и лишь с большим напряжением угадываю себя стоящим на грузовике — трибуне для митинга. Но рука, которая передаёт микрофон коменданту студенческого общежития (артистка Нонна Мордюкова), — это моя рука. По крайней мере так было на съёмках на Комсомольской площади. Остальные могут попытаться найти себя, ориентируясь на ясно видимую эмблему МФИ.*

¹ Галина Сергеевна Панова станет директором Института профподготовки кадров финансово-банковской сферы Финансовой академии.

Лиха беда начало — слава о кинематографических способностях студентов МФИ быстро распространилась по Москве.

Шенаев В. Н. Известный кинорежиссёр Татьяна Лиознова в одной из проб сняла наших студентов во главе с Васей Лаховым (ФМЭО), которые пели песни под гитару в купе поезда, где должна была ехать главная героиня кинокартины «Три тополя на Плющихе» (артистка Татьяна Доронина). Эти кадры не попали в кинокартину, но три тополя и сейчас растут напротив здания Внешторгбанка СССР, а находчивый бизнесмен открыл рядом с ними кафе с одноимённым с фильмом названием.

От той поры осталась в памяти песня, сочинённая Анатолием Жемчужниковым (МЭО, выпуск 1969 года) и Вячеславом Шенаевым в подмосковном ССО МФИ и получившая признание студентов московских вузов. Пели её в перерывах между съёмками кинофильма «Молодые».

Асфальт под ногами на улице чист.
В строительной форме идёт финансист.
Финансы, кредит, бухучёт изучал,
А лето настало — студент заскучал.

Припев: Нам много поют про тайгу и Тайшет,
Как будто здесь рядом романтики нет.
С утра я берусь за лопату и лом,
Ведь тоже романтика — выстроить дом.

С надеждой, как прежде, кладу в чемодан
Путёвку горкома и старый роман.
Хоть ты в Красноярске, а я под Москвой,
Но небо одно над тобой, надо мной.

Припев.

И стонет земля от лопаты моей.
Рука от бетона свинца тяжелей.
Согнулась спина в вопросительный знак,
Как будто на ней трёхпудовый рюкзак.

Припев.

Другому ССО МФИ была посвящена специальная передача на республиканском телевидении Тувы. Отряд, возглавляемый будущими банковскими звёздами: командиром Анатолием Носко (будущим

председателем правления ВЭБ СССР), комиссаром Вячеславом Шенаевым, бригадиром горной бригады Константином Шором (будущим главой Московской конторы Госбанка СССР и столичного отделения Банка России), комсоргом Людмилой Князьковой, строил оросительный канал в тувинской степи в десятке километров от ближайшего населённого пункта села Мажалык. И построил с нулевого цикла под ключ! От МГК ВЛКСМ деятельность ССО в этом регионе курировал будущий проректор Финансовой академии В. Ю. Фадеев. Центральный штаб всего Красноярского ССО располагался, естественно, в Красноярске.

Тёплые воспоминания у всех студентов советского периода остались о поездке на уборку картошки. Там было сыро, грязно, иногда голодно, трудно, но такие мероприятия запоминаются на всю жизнь. «Картошкой» открывался осенний семестр.

Грязнова А. Г. Порой «картошка» заменялась сбором помидоров или арбузов в жаркой Астраханской области. Но предмет не важен. Такие события запоминаются на всю жизнь. Именно там формируется дружба, порой возникает любовь. К тому же после таких поездок не было вопросов с выбором старост, комсоров и членов комитета комсомола. Все ребята и девчата были на виду. Очень жалко, что сегодняшние студенты лишены этой школы взросления.

Усилиями комитета комсомола, в который входил Дмитрий Орлов, удалось оживить студенческую художественную самодеятельность. В 1965 году к празднику 8 Марта в институте был организован первый «Голубой огонёк».

Пансков В. Г. Вспоминается, сколько энтузиазма было у его организаторов! Мы ездили в другие вузы столицы, интересовались их жизнью, брали всё хорошее из их опыта, учились на их ошибках. Активное участие в организации первого в жизни МФИ «Огонька» принимали студенты Люся Сысоева, Иосиф Фридман, Слава Крылов, Толя Шведов и некоторые другие. Первый блин не оказался комом — «Огонёк» прошёл весело, жизнерадостно. Никаких артистов не приглашали, весь вечер прошёл только с участием студентов, мы сами сочиняли песни (на известные мелодии), сами пели, сами пародировали. Был написан и гимн «Огонька». Сейчас трудно вспомнить весь текст песни-гимна, но одно четверостишие помню и сегодня:

*Не печалься, не гляди сердито,
Ты ведь тоже что-то сделать мог,
Чтоб зелёной скукой не убитый
Не погас наш первый «Огонёк».*

Вспоминаю, что были написаны «наши» слова на мотив известной песни о г. Иванове («...городок наш ничего, население так-ково, незамужние ткачихи составляют большинство...»). Песню мы посвятили нашему студенческому городку АСГ (Алексеевский студгородок).

Не обходилось и без курьёзов. Однажды в 1967 году на заседании Дзержинского РК ВЛКСМ секретарю комитета комсомола МФИ Вячеславу Шенаеву было сделано замечание о том, что накануне 50-летнего юбилея Великой Октябрьской революции в институте упали темпы прироста членов ВЛКСМ.

Шенаев В. Н. *У нас в МФИ тогда было уже более 90% комсомольцев (одна из крупнейших в районе организаций). Поэтому я сказал, что комсомольцев и так немало и не лучше ли обратить внимание на то, что все ли из них соответствуют званию передовой советской молодёжи, за что схлопотал немедленное взыскание: постановку на вид.*

...Но подобные эпизоды не омрачают в целом радужные воспоминания тех лет.

Однако процесс обучения Дмитрия протекал не просто. Его даже выгоняли из института.

Дима был астматик, их много было в Сухуми. После второго курса он ездил домой и там у него случилось обострение болезни. Он задержался в родном городе и опоздал на занятия на пару недель. У комсомольского активиста были хорошие отношения с деканами и заведующими кафедр, посему подготовкой формальных доказательств того, что его пропуск занятий произошёл по уважительной причине, Дмитрий не удосужился. Однако декан оказался недоговороспособен. Дмитрию изготовить такую справку ничего не стоило, девушки из институтской медчасти сделали бы её даже без коробки конфет. Но, видимо, он пошёл на принцип, не считая нужным врать, и его исключили из института.

Родителям он ничего не стал говорить, а устроился на работу в какую-то строительную организацию, занимающуюся реконструкцией стадиона им. В.И. Ленина. Первая реконструкция по расширению



трибун с размещением подтрибунных помещений производилась в 1964 году.

Участники строительства получили билеты на знаменитый футбольный матч сборных СССР и Бразилии, проходивший 4 июля 1965 года. Более того, Дмитрий сумел провести на него специально прилетевших в Москву сухумских друзей. Это было в его обычаях: о близких и друзьях он думал в первую очередь.

Несмотря на то что наша сборная проиграла 0 : 3, удовольствие от игры мировых звёзд — Дуду, Жаирзиньо, Гарринчи и, конечно Пеле, забившего два гола, — было

огромно. Да и советская команда состояла тогда из замечательных игроков: Валерия Воронина, Славы Метревели, Валентина Иванова, Анатолия Банишевского, Геннадия Логофета, Михаила Месхи и других.

Эскиндаров М. А. *Дмитрий Львович не жалел, что Левчук его выгнал из института, после этого он стал значительно серьёзнее относиться к учёбе. За время же «простоя» поработал и имел, по его словам, такого наставника, который его многому научил.*

Проработал тайно Дмитрий почти полтора года. В конце концов он был разоблачён. Мама вновь подключила к решению проблемы даму из ЦК, её муж сумел как-то договориться с суровым Щербаковым о возвращении блудного сына в институт. Два года, правда, для образования были потеряны.

Деканом кредитно-экономического факультета тогда был Игорь Васильевич Левчук. Позже он станет освобождённым секретарём парткома Госбанка СССР, поработает в ЦК КПСС, курируя вопросы кредитных учреждений Советского Союза. На пенсию же он уйдёт с должности заместителя председателя правления Госбанка СССР. До самой смерти своего учителя (а он читал лекции и вёл семинары) Дмитрий Львович поддерживал с ним хорошие отношения.

Аналогичный случай произошёл с Ильёй Константиновичем Ломакиным. Большой любитель туризма, он на три недели опоздал на госэкзамены — в районе, где они с друзьями сплавливались, произошло наводнение, и их плоты затонули. И. В. Левчук проставил прогульщику за неявку двойки по всем предметам и исключил из института.

Ломакин И. К. *Пришлось идти работать в Первомайское отделение Госбанка СССР в Измайлове. Работал простым инспектором в кредитном отделе в команде с восемнадцатью женщинами. Для меня это было большим ударом, так как мои сокурсники Юра Полетаев и Владимир Телегин были распределены в это время во Внешторгбанк.*

Только через шесть месяцев его допустили до дипломной работы и сдачи государственных экзаменов, которые он сдавал с международной группой (они учились на полгода дольше). Но при этом должен был ещё написать покаянное заявление.

Ломакин И. К. *Вспомнился случай из 1990-х годов. На день рождения Геращенко в столовой Центробанка мы мирно беседовали с пенсионером, советником какого-то банка Игорем Васильевичем Левчуком. К нам подходит президент банка «Возрождение» Дмитрий Орлов и иронично спрашивает меня: «Илья, а ты что с ним пьёшь?! Он ведь нас из института исключал!» Дело в том, что у нас действительно оказалась очень похожая студенческая судьба.*

Вынужденное отсутствие заставило Орлова с большей энергией заняться общественной работой. В те времена комсомольские активисты становились практически неприкасаемыми.

Вместе с тем Дмитрий не изменял своей привязанности к преферансу. Ночные «пули» были традиционны для восстановившегося в институте студента.

Пансков В. Г. *Дмитрий Львович был на год старше меня, поэтому, когда я поступил в институт на финансовый факультет, он уже там учился, правда, на другом факультете — кредитном.*

Вскоре меня избрали секретарём факультетского бюро комсомола. Чтобы быть ближе к ребятам, я попросил в 1963 году проректора Александра Леонтьевича Полевика дать мне, москвичу, место в общежитии. Хотелось узнать, как люди живут.

В так называемом АСГ мы с Дмитрием Львовичем и познакомились.

В воспоминаниях одними из первых выплывают группы преферансистов. Я порой, несмотря на то что занятие это не поощрялось, тоже к ним присоединялся, но с Орловым играть не решался — с ним «пулю» расписывали профессионалы.

В Орлове поражал южный характер. Это проявлялось в его широкой натуре, щедрой душе: получив стипендию или перевод из дома он мог их спустить с друзьями в один день. Веселье шло до тех пор, пока не опустошался накрытый стол.

Только когда праздник заканчивался, выяснялось, что денег у Дмитрия уже нет. Выручало то, что он всегда, видимо, где-то подрабатывал.

Пользовался красавец, мужчина любовью женщин. Они к нему просто липли, хотя, насколько я помню, это внимание ему нравилось, но он им не злоупотреблял.

Эскиндаров М. А. В институте я с Дмитрием Львовичем не встретился, когда я поступил, он его уже окончил. Но живя в общежитии, я слышал много легенд о знаменитом обитателе АСГ (Алексеевского студгородка), в комнате которого всегда собирались большие компании, или чтобы повеселиться, или для того, чтобы всю ночь расписывать «пулю». Мне, не трогавшему до этого карт, было интересно, что это за игра преферанс, если ею увлекался столь неординарный человек.

Таким образом, я познакомился с Орловым раньше, чем узнал, кто это такой.

Женитьба

Непременное условие счастья есть семья.

Л. Н. Толстой. «Семейное счастье»

В институте он познакомился со своей будущей женой. Она поступила туда, когда он его оканчивал. Поводом для знакомства стала небольшая «трагедия».

Орлов Д. Л. Я приехал вечером 31 августа в общежитие и шёл по коридору. На самом деле, я торопился на свидание, причём не первое. Вдруг по коридору идут две девушки

и плачут. Я спросил: «Девочки, что случилось?» Они ответили, что родители их привезли и оставили в общежитии, а комната, на которую выдан ордер, занята. Они пытались найти комнату, где можно переночевать. А так как на первом этаже жили ребята, все давно не виделись, и в каждой комнате была пьянка, то мальчики им в шутку предлагали: «Заходите! Заодно и переночуете, как говорится». А девочкам не было семнадцати лет, и они были совсем перепуганы.

Я им предложил: «Пойдёмте со мной, вот вам ключ, комната, чистое бельё, арбуз из Астрахани на столе стоит, ложитесь спать, а утром разберёмся». У моей будущей жены был острый язычок, и она мне сказала: «Может, и себя предложите?» — «Да нет, — говорю, — себя не буду предлагать». Так мы и познакомились.

Я ушёл, они переночевали, а утром разобрались, и всё было в порядке.

Вот так случайный в общем-то выбор института стал, как говорят, судьбоносным. В этом институте обрёл и профессию, и семью. Жена, Елена Вячеславовна, — тоже выпускница МФИ. Международный факультет ФА окончил и сын Николай. По стопам родителей пошла и дочь Татьяна, окончившая МЭО Финансовой академии.

Елена Вячеславовна, родом из Обнинска, поступила в институт на тот же факультет в 1967 году.

Её отец, Вячеслав Алексеевич Кузнецов, был доктором физико-математических наук, участвовал в строительстве и запуске первой атомной электростанции в Обнинске. Потом он был директором Физико-энергетического института в 1968–1973 годах. Лауреат Ленинской премии, Государственной премии СССР, был награждён орденом Ленина.

А вот как выглядела эта история в глазах будущей невесты.

Орлова Е. В. *В институт я поступила легко, медалисты сдавали только один экзамен — экономическую географию.*

В Обнинске мы жили достаточно комфортно, папа всё-таки был в городе человеком заметным. Поэтому Алексеевский студгородок меня, конечно, поразил. Но мои родители были идеалистами, считавшими, что они жили в общежитии, пусть теперь хлебнёт непростой



1 февраля 1969 г.

жизни дочка, крепче будет! 31 августа меня привезли в эту халупу не просто так, на ЗИЛе.

Комната моя оказалась занятой художниками, заканчивающими какую-то работу в студгородке. Вначале предложили койку, на которой мы могли переночевать с другой девушкой — «валетом». Я даже не знала, как это.

Случайно мы встретили Дмитрия, у него была отдельная комната (он всегда умел устроить свой быт). Его сосед обычно жил в соседних Мытищах. Тем более что Дима подрабатывал чисткой крыши, различным ремонтом помещений общежития и т.д., так что имел права на дополнительные льготы.

Ночевать Орлову было где, поэтому он нас поселил в свою комнату. После этого мы стали общаться, подружились.

Московский финансовый институт

После окончания института в 1968 году Дмитрий Львович был направлен на работу на должность старшего кредитного инспектора отделения Госбанка СССР в городе Красногорске Московской области.

С учётом своего опыта студентам Финансового университета он давал следующий, возможно, не самый педагогический, но такой «орловский» совет: «Учитесь и веселитесь. Делайте то, что душе хочется, конечно, в пределах разума и морали».

СЕРИЯ 2 Подходы к профессии. Госбанк СССР

КРАСНОГОРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ ГОСБАНКА

Орлов Д. Л. Я учился на кредитном факультете, а с него распределяли в банк. Именно в банк, а не банки, потому что он был тогда один — Госбанк СССР!

Распределён Дмитрий был в Красногорск. В 1968 году он стал работать кредитным инспектором в Красногорском отделении Госбанка.

Орлов Д. Л. Сомневаться в правильности своего выбора я перестал уже через год после начала работы. А вот в первый год серьёзно размышлял. Ещё бы — зарплата у меня была 90 рублей. Я молодой был, погулять хотелось.

Пытаешься сбежать, а управляющая заявляет: «Нет, сиди! Делай анализ, готовь баланс!» Что делать? Сидишь! Хочешь не хочешь, хоть добровольно, хоть из-под палки — разбирайся! Как я тогда злился! Но быстро понял, что она для меня сделала, и благодарен своему первому учителю. Когда сам стал управляющим конторы, забрал её к себе начальником отдела.

В отделении Дмитрию поручили вести организации торговли и общественного питания.

Гункина Л. М. В то время я была заместителем руководителя отделения. Когда Дмитрий первый раз пришёл к нам на работу, я была в отпуске. Помню, как я позвонила коллегам в отдел и узнала, что у нас новый молодой специалист, распределённый из Московского финансового института. Причём он сразу, на второй день, пошёл проводить проверку. Я удивилась: «А что он проверять собрался?!» Мне отвечают:

«Кассовую дисциплину!» Интересуюсь: «А он что, знает, как её надо проверять?» Выяснилось, что бойкий новичок заявил, что знает.

После окончания отпуска я поинтересовалась у Дмитрия: «Ну, как сходил? Что проверял?» Он ответил: «Ресторан «Архангельское». Я посмеялась и решила посмотреть, как сделана первая работа. Оказалось, в отчёте было много общих слов, полной проверки, конечно, не было. Да и ждать качественного результата от новичка, наверное, было нельзя.

Орлова Е. В. *Я продолжала жить в общежитии. Дмитрий часто по старой памяти оставался ночевать у нас. К тому же у него на Ордынке в коммуналке жила тётка. Комната была большая, и Дмитрий мог жить и там.*

Так он перекантовывался до свадьбы.

В феврале 1969 года в студенческие каникулы состоялась свадьба Дмитрия и Елены. На неё они пригласили декана невесты О. И. Лаврушина. Олег Иванович станет другом семьи Орловых на долгие годы.

Своей квартиры у молодой пары ещё, естественно, не было, и они сняли комнату на улице Часовой, недалеко от метро «Аэропорт». Дом, в котором они поселились, принадлежал Большому театру. В частности, в квартире, снимаемой Орловыми, жила костюмерша театра с сыном и ещё одна молодая семья.

Отделов в Красногорском отделении тогда было всего три (кредитования промышленности, торговли и денежного обращения, финансирования и кредитования сельского хозяйства).

Получал за свой труд Дмитрий Львович тогда очень мало (90 рублей в месяц), ведь даже заработная плата управляющего районным отделением Госбанка была меньше, чем у кассира убыточного колхоза.

Гункина Л. М. *Предшественник Дмитрия, получивший прозвище «лыжник» вообще всё время разговаривал с женой и друзьями по телефону, а после обеда брал лыжи и уходил на тренировку. Уволить же его было нельзя — молодой специалист! Вскоре, к счастью, он пропал с нашего горизонта и в банковской системе больше не всплывал.*

Дмитрий Львович был не таким, сразу было видно его желание освоить специальность, ему дали участок, который он должен был обслуживать. Видно было, что старается войти в работу. Однако молодость, неусидчивость давала о себе знать! Однажды

Подпись на обратной стороне фотографии: «Видите, какой я усердный, даже не заметил, как сфотографировали». Первая работа в Красногорском отд. Госбанка, 1968 г.



вижу, сидит его клиент, ждёт Орлова. Сам Дмитрий Львович был обнаружен курящим и болтающим с охранниками. Я ему делаю замечание: «Тебя же ждут?» Отвечает: «Ничего страшного, подождёт!» Пришлось провести воспитательную беседу. С первого раза добиться правильного отношения к коллегам мне не удалось, подобные разговоры происходили ещё не раз. Курил он уже тогда очень много.

Однажды он пошёл проверять РАЙПО у станции Павшино. Принёс мне акт. Я поправляю его, указываю на недостатки: «Вот это ещё надо посмотреть и вот это!» Дмитрий отвечает: «Ой, я забыл!» «Идите и допроверяйте», — говорю на это ему я. И несмотря на то что Дмитрий пытался отговориться, что ему второй раз идти было неудобно, я настояла: «Раз проверяли, надо работу доделать до конца!» Пошёл, принёс уже достаточно отработанный акт. Через некоторое время он мне признался: «А теперь мне самому понравилось ходить на проверки! Я теперь уже не то пишу, что мне говорят, а сам смотрю, анализирую».

Кадров не хватало, а работы в отделении было очень много. Город считался одним из крупнейших промышленных центров Подмосковья, но здесь было и развитое сельское хозяйство.

Орлова Е. В. *Платили Дмитрию сущие копейки, но среди курируемых объектов были весьма интересные. Порой проверяя ресторан в посёлке «Архангельское», он организовывал стол для своих друзей.*

Для того чтобы понять, какой важный инструмент был в руках Дмитрия Львовича, напомним тем, кто забыл, расскажу тем, кто не знает,

чем был в то время ресторан «Архангельское». Попасть туда с улицы было невозможно.

Открыли его в 1960-е годы на территории усадьбы «Архангельское» как столовую для иностранцев. Чуть позже на её месте возвели фешенебельный ресторан. Он быстро стал культовым местом московской богемы — там побывали все: от сотрудников посольств до творческой элиты и детей членов Политбюро, включая Галину Брежневу.

Среди постоянных гостей «Архангельского»: сын вождя монгольского народа Слава Цеденбал, артисты Борис Хмельницкий, Александр Абдулов, режиссёр Андрон Кончаловский, скульптор Зураб Церетели. Там бывали космонавты, знаменитые спортсмены.

Любили туда ходить люди другого рода: советские «цеховики», торговцы, карточные шулеры. Приезжал и директор «Елисеевского» Юрий Соколов, который вскоре за злоупотребления получит «вышку». Однако эти герои 1970-х годов вели себя здесь осторожно — рядом располагалась дача тогдашнего председателя Совмина Алексея Косыгина, а также ресторан окружали дома советских генералов и сотрудников КГБ.

И таких мест в Красногорском районе было не одно.

Орлова Е. В. *Ещё одним бонусом к неприбыльной работе советского банкира нижнего звена были продуктовые заказы к праздникам, за которые, конечно, мы аккуратно платили.*

Дмитрий носил отчество Львович, маму его звали Соней, поэтому директор торгова, считая его «своим», уделял ему повышенное внимание. Всё однажды закончилось, когда муж заявил, что он не еврей, а грек.

Уже через год Дмитрия перевели на работу в Московскую областную контору Госбанка.

МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТНАЯ КОНТОРА ГОСБАНКА. ПЕРВЫЙ ЗАХОД

Для Москвы это была необычная организация — деревенский анклав внутри мегаполиса. Контора находилась в самом центре Москвы, в сотне метров от Кремля, в старинном здании Гостиного двора.

Это было здание с большой мраморной лестницей, старинными дверями, с огромным залом, где проходили собрания. О банковской заповеди «Молчание — золото», напоминали бронзовые львы с кольцами, торчащими из пасти.

Долгие годы, начиная со второй половины XVIII века, вплоть до революции 1917 года, на территории менее 1% площади дореволюционной Москвы был деловой центр города — «Московское сити» — район, находящийся с запада от Кремля. Здесь плотно расположились крупнейшие коммерческие и государственные финансовые учреждения Москвы — основные частные коммерческие банки, страховые общества и биржи.

Следует сказать, что московские банки, в отличие от петербургских, были в основном коммерчески независимые от государства банки. Основой их бизнеса было финансирование созданных поколениями купцов и промышленников торговых компаний, промышленных групп и акционерных обществ, то есть бизнеса национального уровня. Были они поэтому весьма консервативными, им была чужда страсть к новым рискованным предприятиям, предпочитали оста-





ваться в стороне от «грюндерства» (кредитования новых венчурных предприятий).

В Москве наиболее всего уважалась надёжность. Не случайно, видимо, и Дмитрию Львовичу будет столь близко это слово.

В доме Общества средних торговых рядов (Хрустальный пер., 2) располагался, основанный в 1869 году Московский учётный банк. Он был учреждён в форме товарищества на паях группой обрусевших немецких, а также русских предпринимателей. Лидером среди них считалась фирма «Вогау и Ко» (стоит также отметить, что у этого торгового дома в Москве

была своя банкирская контора, партнёрами которой были помимо Московского учётного банка ещё Московский купеческий, Петербургский частный коммерческий и Русский банк для внешней торговли). В создании банка принимал участие и русский капитал: А. И. Абрикосов и его кондитерская фирма, чаеоторговая фирма Боткиных, С. Т. Солдатёнков и его книгоиздательство, а также мануфактура И. В. Щукина (одно из наиболее крупных текстильных предприятий Московского региона).

Банк имел свои отделения в Андижане, Бухаре, Коканде, Намангане, Самарканде, Туле.

Николай Александрович Найдёнов, московский предприниматель, банкир, краевед, вспоминал: *«...при таких условиях возник в Москве Учётный банк; совет его образовался более, нежели наполовину из иностранцев; такой же характер получило и правление, хотя во главе последнего был поставлен А. И. Абрикосов, но ему придавалось подобное же значение, так как он служил ранее в иностранной конторе; банк этот, по преобладанию в составе высших служащих его иностранного элемента, с самого начала стал считаться немецким, что за ним сохранилось, несмотря на последовавшие по времени изменения, и доныне... При учреждении этого банка в устав было введено только что начавшее тогда практиковаться предоставление учредителям права на пользование в течение 25 лет отчислений из прибылей, что было весьма заманчивым; в этом указывалось как бы на поощрение со стороны правительства устройства таких учреждений; вот какой взгляд существовал тогда на дело».*

Председателем совета банка стал Максим (Макс) Максимович Вогау. В 1882–1902 годах председателем совета стал русский предприниматель, фабрикант, основатель «Фабрично-торгового товарищества А. И. Абрикосова сыновей» (ныне концерн «Бабаевский»), а также владевший кондитерскими и чайными магазинами в Москве, Поставщик Двора Его Императорского Величества Алексей Иванович Абрикосов. Директором банка, а затем в 1902–1908 годах главой правления был российский политический и государственный деятель, лидер партии «Союз 17 октября» и с лета 1917 года — Либеральной республиканской партии России. Председатель III Государственной думы (1910–1911), член Государственного совета Александр Иванович Гучков. Учредителям принадлежало около половины всех акций банка.

Из крупных проектов Московского учётного банка следует отметить финансирование с 1880 года не связанных с ним личным участием предприятий знаменитого русского предпринимателя и мецената Саввы Ивановича Мамонтова.

Московский учётный банк был национализирован в декабре 1917 года. Немного раньше, в 1914 году, немецкая фирма-лидер «Вогау и Ко» прекратила деятельность в России из-за начала Первой мировой войны, в следующем 1915 году разгрому подверглись контора и часть предприятий этой компании, а в 1916 году фирма попала под государственный надзор, после чего руководители фирмы распродали все свои активы, а члены семьи бежали из России.

После революции некоторое время здесь располагалась Московская контора Госбанка СССР, после же её разделения на областную и городскую — Московская областная контора Госбанка СССР.

Здесь Дмитрий Львович и поработал экономистом, потом старшим экономистом в отделе финансирования, наконец, начальником отдела финансирования сельского хозяйства, а в дальнейшем и руководил этой конторой.

Николаева И. В. *Когда Дмитрий Львович совсем сырым мальчишкой пришёл к нам в отдел финансирования капитальных вложений Московской областной конторы, я уже там была замначальника отдела.*

Работали мы с колхозами, совхозами: принимали титульные списки, подсчитывали незавершёнку, таковыми были тысячи объектов. Нам предстояло высчитывать, сколько денег надо, чтобы их

завершить. Цифры, цифры, цифры — с утра до ночи! А ещё штудирование инструкций. Работа для молодого парня неподходящая! Я понимаю, насколько тошно ему было. Лишь ежеквартальные командировки несколько скрашивали однообразные будни.

При этом надо учитывать, что из всей счётной техники самыми передовыми были всё ещё арифмометры.

Николаева И. В. Сидели мы рядом стол к столу, на двоих у нас был один телефон. Звали друг друга по именам: Инесса и Димка. При этом я была значительно опытнее, до этого проведя много лет в банке, к тому же какой-никакой руководитель.

Но Дмитрий был по природе начальником, не был он рождён рядовым бухгалтером! Уже тогда многие представляли его чуть ли не управляющим банка. Мог он себя преподнести.

Одновременно Дмитрий и тогда был человеком деликатным и воспитанным. Дамы его «кусали», и я спрашивала: «Ты что им не ответишь?!» Но он не мог резко ответить им, какую-то хамскую выходку сделать.

Друзей у него всегда было много, и знакомые его были непростыми.

Помню, постоянно звонил один из них, представляющийся доктором Кротовским. Чтобы развеять скуку, мой сосед постоянно ходил курить на галерею. Чтобы его позвать к телефону, мне приходилось бегать за ним на улицу. После множества таких пробежек я ему однажды заявила: «Ты будешь на месте сидеть?! Что я должна за тобой бегать?» Наконец, когда доктор Кротовский меня окончательно достал, очередной раз попросив Дмитрия Львовича к телефону, я ему ответила: «Он на улице. Я не пойду за ним!» На выраженное удивление добавила: «Потому что я устала быть у него на побегушках!» И услышала недоумённое: «А разве вы не его секретарь?» Пришлось ответить резко: «Он ещё не дорос до того, чтобы секретаршу иметь!» — и бросить трубку.

На следующий день Дмитрий, смеясь, передал мне слова своего товарища: «Кто у вас там такая грубиянка?» «А ты кем представляешься перед ними?» — парировала я.

Наконец, начальник взял его на моё место замом отдела финансирования.

Говорят, Чернов вызвал его и сказал: «Срочно вступай в партию, мы тебя хотим избрать председателем местного комитета».

Орлова Е. В. *В это время Дмитрий приобрёл множество новых знаний. Он рассказывал мне, как в Подмоскovie привозили голландских коров, размещали их в недостроенный коровник и пополнение колхоза отправили пастись в лес. В его лексикон тогда вошли словосочетания «утренняя дойка», «искусственное осеменение», «молодняк».*

Здесь Дмитрий Львович вспомнил и свои занятия общественной работой и стал председателем профсоюзов конторы.

В 1971 году в семье появился первенец, названный Николаем, когда ему было 2,5 года, в 1973 году Орловы наконец получили свою первую квартиру — в Медвежьих Озёрах (это деревня в Щёлковском районе, в 11 км от МКАД). Место историческое, этому названию больше 600 лет, но уж больно сильно пропахнувшее навозом. Вокруг дома располагались многочисленные свинарники.

Орлова Е. В. *Мне это вскоре надоело. Тем более что ездить мне приходилось очень далеко.*

Дело в том, что, проходя практику в системе Госбанка, я поняла, что эта работа не для меня. Я решила идти в Научно-исследовательский финансовый институт, но распределиться туда не смогла. Помог папа, и я оказалась на три года (срок распределения) в Проектном институте № 1 Министерства среднего машиностроения, расположенном на Комсомольской площади. Стала заниматься автоматизированными системами управления, технологическим процессом (АСУ ТП). Получала я в тот период больше, чем Дмитрий.

Орлов Д. Л. В то время Госбанк фактически был единственным в стране, поскольку Стройбанк СССР даже не имел своих счетов, они были открыты у нас. Через системы Стройбанка шло не кредитование, а прямое финансирование из государственного бюджета строек народного хозяйства (кроме аграрного комплекса, который напрямую финансировался через Госбанк). Если судить по ситуации в Московской области в 80-е годы XX века, где непрерывно и достаточно много строилось (хотя «великих строек» государственного значения давно не было), то у Стройбанка удельный вес финансирования был примерно 30–40% от тогдашнего бюджета. А вот появившиеся после косыгинской реформы 1960-х годов фонды развития предприятий полностью обслуживались через Госбанк СССР.

Следует сказать, что это был период, когда председателем правления Госбанка СССР стал Мефодий Наумович Свешников, пришедший из внешнеэкономической сферы, он возглавлял до этого Внешторгбанк СССР. Поэтому он понимал, что в советской банковской сфере надо что-то перестраивать. В частности, не только напрямую безвозвратно финансировать сельское хозяйство из госбюджета, но и работать с успешными хозяйствами, предоставляя им кредиты. Ведь вопросы выдачи и возврата кредитов у него ассоциировались с нормальной банковской работой.

Тогда будущий коллега Дмитрия Львовича по Агропромбанку Н. М. Матусеев предложил (первый раз вынеся вопрос на правление Госбанка СССР) птицефабрики кредитовать, а не отдавать деньги, как прежде, и председатель его поддержал. Было решено фактически впервые финансировать их за счёт банковского кредита!

Матусеев Н. М. *Мефодий Наумович как «внешник» по опыту прежней работы не понимал, как можно безвозвратно годами выдавать деньги, и сказал: «Давайте будем кредитовать!» Таким образом было принято решение о кредитовании 14 птицефабрик. Против был Госплан, мотивируя материальными ресурсами. На это мы сказали: ничего, местные ресурсы найдут партийные секретари обкомов и крайкомов. У них была большая личная заинтересованность найти в министерствах и ведомствах подрядчиков. Ведь птица — это «быстрое мясо».*

И действительно местные руководители сказали: «Всё сами построим!» — и выдали все документы и расчёты. Так как правление Госбанка решило вопрос в мою пользу, получив поддержку на местах, чтобы обойти Госплан, я пошёл в ЦК, где тоже поддержали моё начинание.

В Госплане боялись появления дополнительной строительной незавершёнки. Её и так было очень много. Когда же удалось доказать, что дополнительной головной боли у них не будет, всё сделают на возвратной основе, тем более что ресурсы местные и есть большая заинтересованность в пуске этих птицефабрик, проблема была снята.

Матусеев Н. М. *На вопрос «Вернут ли деньги заёмщики, будут ли рентабельными объекты?» я ответил: «Ну когда это у крестьянина курица была убыточная? Всегда в России быстрое мясо приносило быструю прибыль и доход!» Засмеялись мои оппоненты и решили принять предложение. В результате все птицефабрики были построены*

в срок. Это было невиданное по тем временам дело: чтобы птицефабрику построили в срок за счёт кредита банка. Но тут сыграла свою роль реальная заинтересованность сторон.

Опыт был одобрен, его, вероятно, пришлось внедрять и Дмитрию Львовичу. На своём месте.

Другой проблемой кредитных отношений являлось то, что не было, как и во всей экономике, системы страхования сельского хозяйства. Минфин когда-то решил, что расходы на страхование увеличивают издержки производства. Считалось, что, если где-то что-то случится, покроем убытки из бюджета. А ведь сельское производство связано с непредвиденными природными обстоятельствами и рисками! Засуха, ураган, наводнения, заморозки, вредители, болезни и т. д.

И вот в 1977 году проводился Пленум ЦК по сельскому хозяйству.

Базаря М. П. *Я тогда был заместителем управляющего Российской конторы Госбанка. Секретарём ЦК по сельскому хозяйству был умный человек — Фёдор Давыдович Кулаков. Отдел ЦК, готовивший материалы к пленуму, предложил мне подготовить к нему предложения, но только за моей подписью, а не начальства. Они подверглись серьёзному обсуждению и моё предложение о страховании прошло.*

Я позвонил замначальника Сельхозотдела ЦК, который рассказал, что не всё прошло гладко. За несколько дней до пленума Кулаков пригласил министра сельского хозяйства Валентина Карповича Месяца посмотреть в последний раз материалы. И министр вдруг заявил, что вопрос страхования надо убрать.

Тогда замначальника отдела сельского хозяйства проявил инициативу — проинформировал об этом Кулакова, который предложил вызвать 3–4 директоров совхозов и спросить у них: нужно им страхование или нет? Телеграммами срочно вызвали сразу 70 (!) директоров. И все поддержали страхование! После чего Пленум принял постановление, в котором было предусмотрено введение государственного страхования сельского хозяйства.

Базаря М. П.¹ *Советская система сельскохозяйственного кредита полностью удовлетворяла потребности колхозов и совхозов в заёмных средствах, которые предоставлялись на льготных условиях, в соответствии с их производственно-финансовыми пла-*

¹ Михаил Павлович Базаря с 1961 по 1987 год был заместителем управляющего Российской республиканской конторы Госбанка СССР.



нами. Сельское хозяйство и заготовки не имели задолженности поставщикам и по оплате труда труженикам агросектора. При очень низких заготовительных ценах производство продовольствия в нашей стране ежегодно возрастало, но в магазины поступала лишь небольшая часть мясомолочных и других продуктов. Основная же доля продукции поступала на склады государственных резервов. Я финансировал их организации и хорошо помню масштабы этих операций!

Кстати, существует легенда, что «деревянным» рубль впервые в шутку назвал именно Михаил Павлович, курирующий кредитование сельского хозяйства. Шутка основывалась на том, чем в большей части обеспечен советский рубль — деревом (лесными ресурсами). Шутка, распространившаяся среди подчинённых, понравилась, и название с тех пор закрепилось в обиходе.

А вот ещё свидетельства коллег Дмитрия Львовича о том, в каких условиях они работали.

Герасимова Н. В. *Отмечу, что наше финансирование агропромышленной сферы было в 1970–1980 годы очень большим. А 59 показателей, по которым мы подавали отчёты (как сейчас их все помню), контролировались очень жёстко. Каждый квартал мы давали инфор-*

мацию, которая заслушивалась на краевом исполнительном комитете и краевом комитете КПСС (сколько сдано жилья, какие объекты приняты в эксплуатацию). Каждый год нам обычно для успешного завершения многочисленных работ в крае не хватало ресурсов. Поэтому в конце года строителям выделялись дополнительные деньги. И их тоже осваивали.

Гончарова Л. А. *Писали справки и отчёты, если случались засуха или наводнение. От нашей подписи зависело, дадут предприятию деньги на начало стройки или нет. Существовал у нас отдел, делавший техобмеры.*

Помню, как из Серпухова приезжал директор предприятия пищевых концентратов, у которого были просрочки платежей, он был на картотеке. Вызвали его на ковёр, он рассказывал, какие меры собираются применять. Правда, это всё было на бумаге, живые деньги в этих проработках не фигурировали.

В 1980 году Дмитрий Львович возглавил подмосковное Мытищинское отделение Государственного банка.

МЫТИЦИ. СТАНОВЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

А поболтать было бы о чём: кругом народ дикий, любопытный; каждый день опасность, случаи бывают чудные, и тут поневоле пожалеешь о том, что у нас так мало записывают.

М. Ю. Лермонтов. «Герой нашего времени»

Итак, в 1979 году Дмитрий Львович возглавил крупное подмосковное Мытищинское отделение Государственного банка СССР.

Орлов Д. Л. Нужно подчеркнуть, что банковские работники рассматривают денежные купюры не как деньги, а как рабочий предмет, с которым работаешь, как например, деталь для заводского слесаря. Сегодня много говорят: порядочный человек, непорядочный. У меня на этот счёт есть своё мнение. В 1979 году меня назначили управляющим Мытищинского отделением Госбанка СССР, я работал в конторе, в аппарате и не имел физического контакта с деньгами. Когда я пришёл в кассу пересчёта и увидел порядок передачи денег, то был удивлён. На каждом этапе цепочки люди пересчитывали деньги в мешках, словно не доверяя сопровождающим бумагам. Сначала я был в недоумении, ведь людям нужно доверять. Но потом я понял, что люди-то порядочные, но необходима такая система передачи и контроля, чтобы у людей не было и намёков на искушение похитить деньги. Поэтому я считаю, что

1	2	3
ОТДЕЛЕНИЕ ГОСБАНКА В г. МЫТИЩИ 141003 г. Мытищи, ул. Мира, 5/17		
ОРЛОВ Дмитрий Львович управляющий		581-04-54
МИНАЕВА Галина Павловна заместитель управляющего		581-91-81
ПАНЬКИН Виктор Николаевич заместитель управляющего по кредитной работе и хозяйственному обслуживанию		581-61-78
АБДУЛИНА Елена Галимовна начальник кредитно-планового отдела		581-61-78
СПИЛЬНИК Мария Степановна начальник отдела денежного обращения		581-61-93
ТРЕЩАЛИНА Галина Георгиевна начальник отдела кассовых операций		581-21-50
АРТАМОНОВА Нина Михайловна главный бухгалтер		581-55-59
ИВАНОВА Антонина Ивановна заместитель главного бухгалтера		581-60-21
ТАРАСОВ Иван Николаевич начальник отдела инкассации		581-21-50
ЛЯЧИНА Галина Владимировна заведующая кассой		581-21-50

и в банковской и в другой области должна быть отработана такая система контроля, которая не позволила бы поддаться искушению. А если в цепочке движения есть слабина, то у некоторых «творческих» личностей может появиться желание проникнуть в эту дырочку.

Честно скажу, что деньги — это противная вещь. Вспоминаю, что в годы работы управляющим отделением мы входили в кладовую только втроём — управляющий, главный бухгалтер и заведующий кассой, так как кладовая запиралась на три ключа, каждый из нас имел свой ключ. Деньги в кладовой хранились покупорно в больших сейфах. Мы ненавидели вскрывать сейфы, где хранились рубли и трёшки. Из этих сейфов всегда шло амбрэ — «пьяный» запах, так как поступали эти купюры в основном из баров и пивных.

Неслучайно патриарх Русской православной церкви Кирилл назвал банковскую работу «территорией нравственного риска».

Орлов Д. Л. Римляне говорили, что власть и деньги — это искушение. Не важно в банке или другом месте. А если в советское время он был завскладом. У него было искушение украсть? Один поддавался ему, а другой нет.

Проработав руководителем отделения в Мытищах почти 8 лет, молодой и энергичный Дмитрий Львович чувствовал, что на этой должности засиделся. Становиться чьим-то заместителем он уже не хотел, он созрел и готов был стать серьёзным руководителем.

Гончарова Л. А. *Дмитрию Львовичу предлагали идти в Московскую областную контору на вторые роли и раньше, но он не хотел, это было не в его привычках. Поэтому, я думаю, использовав свои связи в обкоме партии, он содействовал повышению по службе прежнему руководителю Московской областной конторы Госбанка СССР.*

Весной 1986 года руководитель Московской областной конторы Виктор Родионович Архипов был назначен зампредом Госбанка СССР по сельскому хозяйству вместо Виктора Ивановича Ушакова.

Путь был свободен.

КОНТОРА ГОСБАНКА СССР ПО МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

— *Смотри, Чиклин, он весь седой!*
— *Жил с людьми — вот и поседел от горя.*

А. П. Платонов. «Котлован»

18 февраля 1937 года Совет народных комиссаров принял историческое решение о разделении Московской областной конторы Госбанка СССР и образовании Московской городской конторы. 11 октября 1937 года Московская городская и Московская областная конторы приступили к раздельному обслуживанию хозяйства. Вновь они объединились стараниями московского руководителя уже Главного управления Банка России Константина Борисовича Шора 19 октября 2000 года. Главное управление Банка России по Московской области перестало существовать.

И министр финансов Борис Иванович Гостев говорил о системе Госбанка СССР: *«Банковская система страны прошла сложный путь становления. В результате в Советском Союзе сформировалась мощная единая банковская система как центр счетоводства, кредитования и эмиссионной политики. Это была уникальная система, подобно которой не было в мире. В каждом районе имелись отделения Государственного банка, обслуживающие предприятия и организации. Для работы с населением здесь же находились сберегательные кассы, а само правление Гострудсберкасс входило в состав Госбанка. Госбанк вёл и кассовое исполнение бюджета».*

О чёткости работы системы Госбанка говорил, например, тот факт, что 2–3-го числа каждого месяца представлялись данные о ходе исполнения бюджета, балансе денежных доходов населения.

С ним был согласен и экс-премьер Валентин Сергеевич Павлов: *«Госбанк представлял собой единый расчётно-кассовый центр. Госбанк не только контролировал оборот, но и позволял снизить издержки на расчётно-кассовых операциях, минимизировать наличные деньги, централизовать инкассаторскую службу, концентрировать ресурсы и т.п. Но главное, что Госбанк СССР обеспечивал кассовое исполнение бюджета.*

Поэтому вопрос о том, куда делись бюджетные деньги, в советской системе просто не мог возникнуть! Любая попытка их увода на сторону немедленно попадала бы под статью Уголовного кодекса. Украсть можно только тогда, когда система позволяет это сделать».

Для небанкиров и банковских работников новой формации, не знающих реалий Госбанка, следует сделать небольшое пояснение.

В советское время внутрибанковские расчёты между учреждениями Госбанка СССР (региональные конторы Госбанка, Стройбанка СССР, Внешторгбанка и государственные трудовые сберегательные кассы СССР) проводились посредством корреспондентских счетов, открытых в правлении главного банка страны. Взаимные расчёты между учреждениями назывались межфилиальными оборотами (МФО). У каждого из учреждений, разбросанных по всей стране, имелся свой шестизначный межфилиальный код участника расчётов по межфилиальному обороту (по МФО).

Межфилиальные обороты использовались для перечисления банковскими учреждениями средств по поручениям их клиентов получателям, счета которых находились в филиалах других городов и посёлков.

Особенностью этой формы расчёта было то, что платежи совершались независимо от наличия на корсчетах средств. В целом же расчёты по счетам Стройбанка и сберкасс проводились в пределах кредитового остатка.

Это была фактически большая тумбочка, из которой все, кому надо и кому положено (конечно, если это заранее запланировано) брал средства для расчётов.

Введена такая система была в 1933 году, и ежегодно по ней проводилось до 200 млн перечислений. Внутрибанковскими расчётами по МФО были связаны более 5 тысяч подразделений Госбанка.

Расчёты были хорошо отлажены, требовали чёткой организации работы и строгого контроля, производились они по встречным авизо, то есть требовалось постоянное подтверждение, проверка правильности исполнения платёжной операции как со стороны плательщика, так и со стороны получателя платежа. По телексу или почте обязательно посылался специальный документ — извещение о выполнении расчётной операции — называемый авизо. Получатель платежа посылал встречное авизо о том, что этот филиал получил платёж. Делалось это для квитования, то есть сверки.

Вот что вспоминает коллега Д. Л. Орлова Евдокия Ильинична Ковбасенко, работавшая в Можайском отделении Госбанка.

Ковбасенко Е. И. *В советские времена, если баланс не шёл на одну копейку, мы оставались на работе до ночи. Однажды в Новый год я пришла с работы за 15 минут до полуночи.*

Слово «квитование», между прочим, произошло от английского quit — «избавление, освобождение» и значит в нашем случае — освобождение от взаимной задолженности. Благодаря такому «взаимозачёту» денежных потоков всё фиксировалось до копейки и за каждый день. Банк (то есть любое отделение Госбанка) до полного «квитования» не мог свести свой баланс. В начале каждого года выявлялись не прошедшие учёт по какой-то причине платежи.

Авизо также называли письмо, уведомляющее получателя о посылке денег, выставлении чека, открытии аккредитива. Его оформляли на специальных бланках, где указывался его номер, дата, характер совершаемой операции, сумма и номер счёта, наименование отправителя и адресата и другие данные.

Как только систему стали в конце 1980-х — начале 1990-х годов ломать, появилась серьёзная проблема с фальшивыми авизо.

Авизо стали подделывать сразу после появления спецбанков, но особенно они «прославились» весной 1992 года, когда система расчётов пошла в разнос, получив название «фальшивые авизо» или «чеченские авизо».

Об этом мы поговорим позже, так как с ними пришлось разбираться и Дмитрию Львовичу Орлову.

А пока по законам СССР для хозяйств всё было строго расписано, определено, на что они могут тратить свои собственные деньги, а на что нет.

Матусеев Н. М. *Помню, когда ещё работал замуправляющего краевой конторы Госбанка в Алтайском крае, приехал я на литейно-меха-*

нический завод. Коллектив завода большой, передовики по выполнению плана, имеют красные знамёна и т.п., а ни столовой, ни медпункта нормального у людей нет. Деньги есть, а разрешения израсходовать их на нужное дело им не дают! Понимая, что нарушаю инструкцию, в виде исключения разрешил профинансировать строительство столовой из средств капитального ремонта. А потом ревизия из Москвы обнаружила нарушения, что «один Матусеев сразу две визы наложил». Управляющий Республиканской конторы Госбанка М.С. Зотов объявил мне выговор (не отреагировать на нарушение он не мог!). А потом он же пригласил меня к себе на работу в Москву.

В стране функционировало два банка: Государственный и Строительный банки с чётко разделёнными функциями, да и по названию можно было понять их деятельность (Внешторгбанк СССР имел особую сферу деятельности и к нашему рассказу не имеет отношения). За многие годы сложилось определённые традиции, выработаны были формы обслуживания, создались хорошие, опытные и знающие своё дело кадры.

Гаврилкина Т.Ф. Из Госбанка нам регулярно приходили по телеграфу зашифрованные депеши. Для того чтобы их прочитать, нужно было взять у Орлова из сейфа специальную книжечку, позволяющую понять, какой смысл стоит за набором непонятных слов в телеграмме. То ли надо сдать личность, то ли выполнить какую-то другую операцию.

С этим связана забавная история, касающаяся Виктора Ивановича Букаты, уже возглавившего тогда Жилсоцбанк СССР.

Моя сотрудница, Галина Васильевна Блохина, получившая как-то задание прочитать полученный документ, пришла ко мне и высказала беспокойство: «Все слова расшифровала, но одного слова в книге нет — «Букато».

Распределение клиентуры в банках по территориальному расположению внутри города сокращало ненужные переезды и экономию времени. Сосредоточение всех вопросов по обслуживанию в одном Госбанке сокращало необходимость разъездов по выяснению возникших вопросов.

В ноябре 1986 года Д. Л. Орлов возглавил контору Госбанка по Московской области, сменив ушедшего на повышение В. Р. Архипова.

Коллеги вспоминают, что уже тогда Дмитрий Львович был седым и красивым.

Орлов Д. Л. Как я уже говорил, в то время Госбанк фактически был единственным в стране, поскольку Стройбанк СССР даже не имел своих счетов, они были открыты у нас. Через системы Стройбанка шло не кредитование, а прямое финансирование из государственного бюджета строек народного хозяйства (кроме аграрного комплекса, который напрямую финансировался через Госбанк). Если судить по ситуации в Московской области в 1980-е годы, где непрерывно и достаточно много строилось (хотя «великих строек» государственного значения давно не было), то у Стройбанка удельный вес финансирования был примерно 30–40% от тогдашнего бюджета. А вот появившиеся после косыгинской реформы 1960-х годов фонды развития предприятий полностью обслуживались через Госбанк СССР.

Здание конторы, находящееся в самом центре Москвы, в сотне метров от Кремля, в Хрустальном переулке, дом 1, не принадлежало городу, поэтому его службам до него было недосуг. Да и у руководства области до здания, находящегося в плачевном состоянии, руки не доходили.

Гаврилкина Т. Ф. Я пришла в Госбанк в 1982 году по распределению, после окончания Финансового института и попала в подразделение, которое занималось кредитованием сельского хозяйства.

Придя на работу в областное отделение, в первое время я испытала ужас от облезлых комнат. До Орлова наша структура была «совхоз-навоз» с минимальными зарплатами сотрудников.

Контраст с ожидаемым был огромен. Дело в том, что ещё до поступления в институт я поработала во Внешторгбанке СССР, в подразделении, находящемся в здании Госбанка СССР на Неглинной, 12, и помнила солидные мраморные лестницы, помпезную обстановку главного банка страны.

В состав управления набирались в основном сотрудники из территориальных отделений, то есть из области. А это были люди, отличающиеся от жителей столицы. Они, продолжая жить в небольших городах, оставались провинциальными, Москва их не портила. В результате они сформировали особый дружный коллектив конторы. Несмотря на достаточно большое число сотрудников (в 1980-е годы здесь работали 500–700 человек), все друг друга знали, здоровались, а ру-

ководитель Дмитрий Львович знал почти всех по именам и всем уделял внимание.

Гончарова Л. А. Состав конторы был в основном женский. Как у нас говорили, «работало полтора мужика». Кроме руководителя был ещё инвалид-письмоносец.

Кроме центральной конторы в Московской области было ещё 58 районных отделений.

Гончарова Л. А. Я, выйдя замуж за москвича и приехав в Москву из районного центра Белоруссии, жила на Неглинке. В ближайшее здание правления Госбанка СССР мне почему-то идти работать не хотелось, и я поехала на Житную улицу. Но дорога показалась столь длинной, что я стала искать другие варианты, и свекровь посоветовала мне сходить в Московскую областную контору.



Сотрудники конторы преимущественно были заняты проблемами сельского хозяйства. Вопросы кредитования агропрома занимали 70% рабочего времени всех начальников конторы, да первого секретаря обкома Василия Ивановича Конотопа. Область тогда кормила молоком, мясом, овощами и себя, и Москву, и многие соседние области.

Гончарова Л. А. Я хорошо помню приход Дмитрия Львовича в контору, я только вышла из декретного отпуска. Мои коллеги в отделе Палкина и Рябкова сразу стали делиться новостями: «Такого начальника назначили! Всех по имени называет! На 8 Марта полотенца подарил! Распродажу товаров устроил». Женский коллектив ожил.

Гаврилкина Т. Ф. Дмитрий Львович тогда ещё работал в Мытищах — руководил отделением Госбанка. Первое знакомство с ним состоялось в 1986 году. Как раз в это время его назначили руководить областной конторой Госбанка. По тем временам это была большая должность.

С его приходом у нас всё стало довольно резко меняться.

Возглавив Московскую областную контору, Д. Л. Орлов поднял многих людей, которых он знал по прежней работе и понимал. У него

был принцип: если хочешь что-то изменить, не тяни! Если надо определиться, то на это у тебя есть от недели до месяца.

Перестановки на основных важных должностях произошли в течение полугода.

Начальником отдела кадров Дмитрий Львович назначил свою старую знакомую Инессу Васильевну Николаеву.

Гончарова Л. А. *У неё было чутьё на людей. И хотя она сопротивлялась, говоря, что всю жизнь занималась кредитованием, а на момент прихода Дмитрия Львовича возглавляла отдел кредитования пищевой промышленности, руководитель настоял: «У тебя всё получится! Ты мне нужна!»*

Николаева И. В. *Что скрывать, став руководителем конторы, Дмитрий Львович ещё не был полностью готов исполнять свои обязанности. Но насколько быстро он рос, вызывало удивление и восхищение! Парень был умный, самодурства у него никогда не было. Не в его природе заявлять: «Слушай меня!» Он, прежде чем принять своё мнение, сразу стал прислушиваться к мнению коллег.*

Конечно, мы с ним порой ругались, но я человек, любящий справедливость, не подлый, и эти качества Дмитрий Львович, видимо, оценил. И когда решил сменить руководителя отдела кадров, полковника, достигшего пенсионного возраста, поговорив с ним, сказал мне: «Инесса, я хочу, чтобы ты заняла это место! Андрей Ильич уходит, он устал». Я смутилась, тяжело было давать согласие при сидевшем рядом предшественнике. Но, видимо, деликатный разговор с ним Орлова принёс результат: коллега не возражал против этого решения, более того, он пообещал ввести меня в курс дела, всё показать. Сказал, чтобы я не переживала, он мне всем, чем надо, поможет! Было ясно, что Дмитрий Львович подготовительную дипломатическую работу провёл.

Молодых сотрудников — четырёх ребят (Павлова, Ависа, Иващенко, Сергея Викторовича Ленькова) и Людмилу Антоновну Гончарову (всем было меньше 30 лет) Орлов утвердил руководителями ключевых отделов (всего их было полтора десятка). Работая в отделении, он знал, кто как работает, как ведут себя специалисты с филиалами.

Гончарова Л. А. *Некоторые из нас (в том числе и я) были беспартийные, а должность моя по статусу закреплена была за членом КПСС. Но Дмитрий Львович умел найти лазейки, обойти мешающие*



делу препятствия. Сделать вид, что он не знает того, что ему не хотелось исполнять. Меня он для приличия несколько раз спрашивал, когда я напишу заявление о приёме в партию, я обещала это сделать непременно, потом забывала, но руководитель не сильно давил. Так я и не вступила в ряды членов КПСС. Кстати, и Дмитрий Львович коммунистом, судя по всему, не был, но, принимая правила игры, соблюдал их, поэтому не зарабатывал дополнительных очков, как некоторые, публично выходя из членов партии после августа 1991 года. Он был убеждённым государственнымником и не делал ничего, что могло отрицательно сказаться на устойчивости страны.

Как рассказывают многие свидетели, к людям Орлов относился достаточно строго, но по-доброму. На совещаниях хотел услышать чёткий, конкретный ответ, но попыток специально завалить подчинённого в назидание другим, задать вопрос с заковыркой у него не было.

И ещё он не любил выскочек. Одну даму, начальника отдела, он уволил в том числе и за то, что она пыталась отвечать за всех, демонстрируя свою компетентность. Дмитрий Львович несколько раз ставил её на место: «Я хочу услышать ответ от того, кому я задал вопрос!» А потом не выдержал и уволил.

Николаева И. В. Постепенно Дмитрий Львович сформировал свою кадровую политику. Она не была похожа на действия его предшественников. Так, И. В. Чернову ничего не стоило позвонить на предприятие, куда собирался уйти его сотрудница и потребовать не брать такую-сякую на работу. В общем, методы были жестокие, как говорили, «сталинские».

Его «наследник» Виктор Родионович Архипов, управлявший Московской областной конторой Госбанка СССР десять лет (с 1976 по 1986 год), был излишне мягким, в некоторых вопросах излишне осторожный, на своём опыте испытывший методы предшественника.

Архипов В. Р. Я был активным комсомольцем, возглавлял Ногинскую районную контору Госбанка в Подмоскovie. Как-то я выступил на одном из заседаний на Неглинке и сразу попал в кадровый резерв этой уважаемой организации. Никто не ожидал, что меня будут удерживать, и поэтому даже выпустили приказ о переводе, разослали его во все низовые организации. Однако начальник областной конторы Чернов заявил, что молодые перспективные кадры им и самим нужны!



Дмитрий Орлов на собрании. Первый справа Игорь Антонов



В. Р. Архипов



Т. Ф. Гаврилкина



Л. А. Гончарова



Н. М. Матусеев

Орлов был деловой, твёрдый, человек слова. При этом, как все отмечают, очень порядочный, он бы так поступить не смог. Дмитрий Львович, по многочисленным воспоминаниям коллег, всех внимательно выслушивал, и, кому следовало, помогал.

Хорошо Дмитрий Львович ладил и с руководством. Так, в очень хороших отношениях он был, например, с первым секретарём Московского областного обкома КПСС Василием Ивановичем Котопом.

Орлова Е. В. *От него мы получили хорошую квартиру в Тихвинском переулке у метро «Новослободская». Подрос Коля, он готовился к поступлению в Финансовую академию на международный факультет, а для этого нужна была московская прописка.*

Тем временем прошёл июньский (1987 года) Пленум ЦК КПСС, посвящённый экономической реформе, страна, как говорили тогда, была беременна переменами.

Кредитование и расчёты предприятий были в то время в полной зависимости от банка. Вот как будут описывать ситуацию в банковской системе руководители трёх областных управлений спецбанков Калининской области:

Платежи наступали, а денег нет. Что делать? Шли в банк, просили кредит. На какие условия не пойдёшь, если завтра зарплата, а платить её нечем. Но была ж уверенность в том, что банк поругает, немного пострадает, да и выдаст кредит. Благо он был не ограничен практически ничем. Кредиты выдавались «под мероприятия», «под гарантию» или «в порядке исключения». И все оставались довольны друг другом — банк и предприятие. Ни-

кого не заботила судьба экономики предприятия, никто не задумывался о том, что лишние деньги в обороте — это зло, злокачественное явление, как опухоль, разрушает экономические основы предприятий.

Предприятие это устраивало: не надо заботиться об улучшении бухгалтерского учёта, готовить высококвалифицированные кадры экономистов и бухгалтеров, которые должны не «вести учёт», а уметь считать деньги.

Банк это также устраивало. Не неся практически никакой ответственности за судьбу финансового благополучия предприятий, банк был «неприкосновенной личностью» в районе. Его все «просили» и никто ни за что «не спрашивал».

Разве не тогда банки превратились в бюрократические учреждения?

Реформа банковской системы и создание специальных банков воспринята была её работниками не однозначно. Одни её приветствуют — видят её будущее в слиянии интересов банка и хозяйственных органов, другие же с первых дней реформу не воспринимают и ратуют за возвращение на прежние рубежи — единому Государственному банку.

Их записка в верха сохранилась в Российском государственном архиве экономики (фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3692).

СЕРИЯ 3 В Агропромбанке СССР

КОНЕЦ СПЕЦБАНКОВ, или 29 СЕКУНД, КОТОРЫЕ ПОТЯСАЛИ СОВЕТСКИЙ СОЮЗ

Прежде всего, замечу, что истинный администратор никогда не должен действовать иначе, как чрез посредство мероприятий. Всякое его действие не есть действие, а есть мероприятие. Приветливый вид, благосклонный взгляд, суть такие же меры внутренней политики, как и экзекуция. Обыватель всегда в чём-нибудь виноват...

М. Е. Салтыков-Щедрин. «Помпадурсы и помпадурши»

Приказ о необходимости коммерциализации системы спецбанков в 1990 году не стал для Дмитрия Львовича неожиданным, хотя его несуразность для опытного банкира была видна. Впрочем, как и решение о создании этих банков.

Дмитрий Львович был в курсе и исторического заседания Верховного Совета РСФСР, о котором сейчас пойдёт речь.

Но прежде этого сработал детонатор в лице решения Агропромбанка СССР об акционировании. Там, поняв, что перспектив у спецбанков нет, перешли к акционированию первыми, ещё летом 1990 года. Никаких законодательных актов по этому поводу тогда не было, поэтому все документы пришлось разрабатывать самим. Для этого были привлечены учёные, практики.

Обозинцев А. А. Помогло знание работы совзагранбанков (я в качестве первого заместителя председателя правления Госбанка курировал внешнеэкономические связи и Внешторгбанк СССР, поэтому постоянно ездил в наши банки за рубежом на собрания акционеров).

Акционирование проходило в период наиболее ожесточённой экономической борьбы российских властей с центром. Мне, убеждённому центристу и государственнику, трудно было смотреть на её результаты. Страна рушилась! Мне даже вспоминать об этом тяжело!

После акционирования Агропромбанка тем же начали заниматься и другие спецбанки.

Шёл второй этап реформирования банковской системы, помимо появления в 1988 году коммерческих банков, стало параллельно оформляться её законодательство. В первую очередь под эгидой Госбанка СССР готовился Закон «О банках и банковской деятельности». Поручено было этим заниматься первому заместителю председателя правления Вячеславу Сергеевичу Захарову. Он же курировал регистрацию новых коммерческих банков — кооперативных и паевых.

От Сбербанка в этом процессе принял участие В. И. Соловов, от Внешторгбанка — В. Ф. Малинин, от Промстройбанка — В. В. Мужички. Агропромбанк отрядил на эту работу зампреда правления, начальника планово-экономического управления (ПЭУ) Юрия Владимировича Трушина. Он незадолго до этого окончил спецфакультет Московского финансового института, прошёл стажировку в Московском народном банке в Лондоне и был вооружён всевозможными идеями насчёт рыночной экономики.

Обозинцев А. А. Из документа совсем вылетел хорошо прописанный, необходимый, на мой взгляд, раздел о государственных банках.

Трушин Ю. В. В первом варианте проекта закона, с моей точки зрения, был хорошо прописан раздел о государственных банках. Но возобладала идея В. С. Захарова о двухуровневой системе. И когда в 1990 году появился закон, то для госбанков в нём места не нашлось. Я считаю это серьёзной ключевой ошибкой реформы. Госбанки после этого стали нелегитимными, и нас заставили акционироваться.

Это была не партизанская акция: по этому поводу было принято постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР. Агропромбанк стал

одним из первых банков, который акционировался ещё при существовании Советского Союза.

Положение об акционировании было подготовлено быстро, и банк зарегистрировали. Всё это произошло в первой половине 1990 года.

Архипов В. Р. *В то время у меня было полное ощущение, что наш банк вот-вот разгромают, а руководство разгонят. Обозинцев и его окружение провели акционирование, пытались как-то сопротивляться, но в конце концов во главе нового, созданного на «развалинах Агропромбанка», Россельхозбанка встал Лихачёв (он был до этого замом Матюхина в Центральном российском банке), привёл «своих», а советских руководителей почти всех уволил...*

Но об этом пойдёт речь позже.

А пока в связи с акционированием произвели большое сокращение центрального аппарата Агропромбанка, объединив несколько управлений.

Шабалкина Л. А. *Запред банка Н. М. Матусеев был в это время в отпуске, и «резать по живому», увольняя многих людей (30 или 40 человек), пришлось в первый раз в жизни мне, как его заму. Тогда вообще пришлось много брать на себя. Временами было страшновато за будущее, хотя преобладало мнение, что ядром акционерного Агропромбанка всё равно остаётся Агропромбанк СССР, а структуру в целом мы при всех потерях сохраним. В итоге реформирования я стала начальником коммерческого управления. Это было новое направление деятельности, которым ранее в Госбанке не занимались: в наш лексикон вошли слова «лизинг», «факторинг», мы стали заниматься и другими новыми видами финансовой деятельности.*

Коммерческий отдел в Московском областном отделении банка, у Орлова, появился накануне это преобразования, после объявления о переходе спецбанков на хозрасчёт.

Председатель правления Александр Александрович Обозинцев объявил тогда в первый раз внутренний конкурс на замещение создаваемых должностей. Правлению банка каждый руководитель должен был представить проект, как он видит новое подразделение и направления его развития. Комиссия все эти проекты оценивала (так же, как состав подразделения, виды бизнеса и т. п.).

Был проведён вполне реальный конкурс.

29 секунд, которые потрясли Советский Союз

Можно только вытаращить глаза и обомлеть от идиотизма.

А. П. Платонов. «Счастливая Москва»

К распаду СССР в нашей стране до сих пор нет однозначного отношения. Либералы считают этот исторический факт благом. Более консервативные слои населения (в том числе большинство людей старшего поколения) — злом, которое до сих пор не могут простить Ельцину. Молодёжь по большей части самостоятельного аргументированного мнения по этому поводу не имеет, поскольку в тот период времени в лучшем случае были в неразумном возрасте.

В одном все уверены совершенно точно: это случилось 8 декабря 1991 года, когда Ельцин с группой товарищей подписали так называемые Беловежские соглашения. Однако фактический распад СССР произошёл на 500 дней раньше. Если быть точным, то на 513 дней — 13 июля 1990 года. Именно этим числом датируется принятие постановления Верховного Совета РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики». И, что небезынтересно, многие из тех, кто проклинает Ельцина за распад страны, в тот день поддержали его и голосовали за роковое решение.

Дмитрий Львович, к судьбе которого это событие имело прямое отношение, судя по всему, узнал о нём вместе с большинством других банкиров. В эту интригу были вовлечены всего несколько руководителей региональных управлений Госбанка СССР: С. В. Сорвин (Свердловская область), Т. А. Пигилова (Рязанская область), А. В. Бездольный (Тверская область), Д. Н. Курилов (Воронежская область) и начальник Московского управления К. Б. Шор.

Интересно, что об этих событиях практически никто из очевидцев не вспоминает! Ну ладно, по воспоминаниям Горбачёва и Ельцина экономическую историю изучать нельзя, писали её люди, далёкие от этой науки. А вот почему промолчали Л. И. Абалкин, Н. И. Рыжков, подробно рассказывающий об этом периоде предшественник Ельцина в Верховном Совете РСФСР В. И. Воротников, наконец, многочисленные, «писучие» помощники Горбачёва?

Не на жизнь, а за деньги

— Товарищи, деньги ещё никто не отменял. От каждого по способностям, каждому по труду в его наличных деньгах.

Э. В. Брагинский, Э. А. Рязанов,
к/ф «Берегись автомобиля»

Для того чтобы понять, что же произошло в тот день и почему, надо вспомнить общую политическую ситуацию в стране в переломный 1990 год. Это был период пика борьбы молодого российского руководства с Центром (так тогда называли Правительство СССР). Вся страна разделилась на сторонников и противников Горбачёва и Ельцина.

Летом 1990 года Ельцин стал Председателем Верховного Совета России. Политическая ситуация кардинально изменилась: основной соперник Горбачёва из отставного функционера-бунтаря превратился в государственного мужа. Михаил Сергеевич никак не ожидал такого поворота событий. У него не хватило духу даже официально поздравить Ельцина с победой. Это было проявлением слабости с его стороны, и схватка за власть разгорелась с новой силой.

Николай Петраков, в то время помощник президента СССР, вспоминал: *«В 1988–1989 годах уже можно было купить любого чиновника. Началось растление капиталом. Диктат пропал, и либеральная интеллигенция заголосила про рынок, о котором она имела совершенно дурацкие представления: человек должен быть экономически свободен, нам нужны новые экономические отношения. А рынок — это прежде всего собственность. И бюрократы понимали это лучше, чем любой экономист-затейник со степенью. Они сразу сообразили: нужно, чтобы валяющаяся под ногами госсобственность стала их и чтобы за это ничего не нужно было бы выкладывать».*

Противостояние охватило все направления, но наиболее острым оно было в сфере управления финансами. И это имеет своё объяснение. До лета 1990 года в СССР существовал Госбанк с сетью отделений, доходящих до всех районов страны. Сеть сберкасс работала с населением. Появившиеся в 1988 году три так называемых спецбанка — Промстройбанк, Агропромбанк и Жилсоцбанк, хотя и числились самостоятель-

ными, были фактически подразделениями Госбанка. Госбанк представлял собой единый расчётно-кассовый центр. Пара сотен созданных за два года коммерческих банков в 1990 году ещё были слабы, чтобы играть какую-то роль в экономике страны. Они обслуживали кооператоров, наиболее смелые проводили операции по превращению безналичных денег в наличные. Многие новые российские банкиры не просто были неопытными, но и даже не имели элементарного финансового образования. Они исполняли столь незаметные роли в экономической жизни страны, что их ещё даже не стреляли. Это начало происходить гораздо позже. Зато государственные спецбанки имели и профессиональных специалистов, и филиальную сеть, покрывающую всю территорию государства. Но процесс, как говорили, уже пошёл.

Вспоминает председатель Промстройбанка СССР Яков Дубенецкий: *«В это же время форсированными темпами происходило разрушение денежного обращения — из-за снятия всех ограничений на наличный оборот. Помню, как в правительстве буквально топтали первого заместителя министра финансов Владимира Георгиевича Панкова за то, что он предложил немного увеличить налоги на кооперативы (они составляли несколько процентов). А как было: в магазинах покупали мясо по 2 рубля и продавали шашлыки по 25 рублей — при этом ещё и не платили налоги».*

В феврале того же года управляющий делами ЦК КПСС Николай Кручина написал секретную записку своему руководству о необходимости принятия мер по сохранению партийного имущества. Достоянием гласности стала записка заместителя Горбачёва по партии Владимира Ивашко «О неотложных мерах по организации коммерческой и внешнеэкономической деятельности КПСС», датированная 23 августа 1990 года.

В марте выходит союзный закон о собственности, впервые заговорили об акционерных обществах. Соответствующее постановление Совмина под № 595 вышло в конце мая. Тогда же (10 июля) было принято постановление о превращении в акционерное общество Жилсоцбанка. Проводилось акционирование Промстройбанка и Агропромбанка. Таким образом, Правительство СССР предполагало сохранение их структуры и задействовало экономические рычаги для сохранения единого государства.

Вспоминает руководитель Курского отделения Жилсоцбанка Людмила Зайцева: *«Приходит указание, чтобы мы срочно собрали всех своих клиентов и сказали им: отныне вы — акционеры банка, его владельцы. Предприятия обязаны были стать инвесторами «своих»*

банков. Замечательно, что почему-то предприятия, органы управления на местах восприняли это указание как прогрессивное, как движение вперёд после застоя. Нашим соотечественникам всегда был свойственен революционный романтизм. Раз смена — значит, это хорошо, и все голосуют “за”. Никто не думает об издержках...»

Петраков Н. Я. *В январе 1990 года я помогал Горбачёву готовиться к поездке в Литву, к Бразаускасу. И предлагал сразу пресечь все разговоры о республиканской собственности. Большой театр кому принадлежит? Это вопрос не собственности, а финансирования. Другое дело — акционерные компании. Я агитировал Горбачёва создавать транснациональные компании. Акционировать рижский ВЭФ и контрольный пакет оставить в Москве. И уйдёт от вас Латвия или не уйдёт — собственность уже транснациональная, по всем международным правам. А то сейчас Таллинский порт, который строила вся страна, — эстонский. Но Горбачёв это не воспринял, так как вообще плохо понимал, что такое акционирование.*

Акционерные (негосударственные) союзные банки, если бы они были созданы, сломать или расчленивать, а уж тем более присвоить было бы гораздо сложнее. И это совершенно не устраивало российскую элиту. Дело было не только в желании прихватить себе кусочек чего-нибудь, но и в том, что на стол российской власти попадало лишь то, что ей отписывало союзное правительство.

А власть без денег — это фикция, как её ни называй. И пока деньги оставались у Горбачёва, победить его было невозможно. Правда, сам Горбачёв, как считают участники этой истории, предпочитал договариваться о «нормальных рабочих отношениях».

Петраков Н. Я. *Как ни парадоксально, но большой вред принёс в этом вопросе государственный Леонид Иванович Абалкин, первым провозгласивший необходимость разделения собственности на федеральную, республиканскую и муниципальную. Это была огромная ошибка. Я ему объяснял, что собственность может быть либо общественной, либо частной — и других нет.*

Пробный шар запустила Украина, выдвинув в 1990 году проект выпуска своих «державных грошей». Им оперативно и обоснованно ответили, что в единой экономике разные деньги существовать не могут. В целях, как тогда говорили, «коренной перестройки кредитной и банковской системы» в мае должен был быть принят Указ Президента СССР «О неотложных мерах по перестройке банковской системы».

Ход событий не устраивал российские власти! Началась яростная кампания против Центра, названного «чёрной дырой», пожирающей российские деньги. Валентин Павлов оправдывался, что Центр в реальности «проедал» меньше 1% бюджета (3 млрд из 350 млрд рублей). И действительно, он состоял из 113 министров, имевших по 5 замов. С членами коллегий, чиновников высокого ранга набиралось всего-то 2–3 тысячи. Если дойти до уровня Советов всех уровней наберётся полмиллиона бюрократов. Несомненно, меньше, чем сейчас!

Однако 12 июня была провозглашена независимость России.

Резерв российского командования

Не врёт, надо сказать, — ошибается. Только маленькие врут, взрослые изволят ошибаться.

Ф. К. Сологуб. «Мелкий бес»

Первое, что надо было сделать, чтобы противостоять экономическому Центру, — сформировать команду из знающих и толковых специалистов, которые бы начали работать над документами по отъёму собственности у СССР.

Вспоминает заместитель председателя подкомитета по банкам Комитета Верховного Совета РФ по бюджету и налогам Валерий Скрипченко: «В июне 1990 года мне позвонил начальник Свердловской областной конторы Госбанка Сорвин и говорит: «Слушай, в Москве началась приватизация специализированных государственных банков чиновниками правительства СССР. Надо что-то делать. Потому что, пока мы будем реализовывать наши планы, станет поздно. Основные банки будут приватизированы». В ближайший приезд в Москву я сразу пришёл к Ельцину и передал ему озабоченность земляка. У меня к Ельцину тогда вход был свободный. Борис Николаевич выслушал и говорит: «Готовь постановление!» Но легко сказать: подготовить постановление! Для этого нужны специалисты. Я позвонил Олегу Тарасову (руководителю Российской республиканской конторы Госбанка) и говорю: «Назовите мне, пожалуйста, 15 лучших банкиров России». Он мне назвал. Я позвонил Сорвину

(он в то время был мой главный банковский советник) и его тоже попросил назвать 15 лучших. Потом сложил оба списка. Отобрал тех, которые попали в оба, то есть ценились и Москвой, и периферией. Значит, действительно хорошие люди. Так была сформирована рабочая группа по разработке постановления Верховного Совета России «О банках России». И мы начали писать».

В команду вошли руководители региональных контор Госбанка и некоторые особо продвинутые владельцы коммерческих банков из регионов. И те и другие к тому же были обижены на союзное московское руководство. Дмитрий Львович в эти списки не мог попасть, так как его знали, как друга председателя Госбанка СССР Виктора Владимировича Геращенко.

Вспоминает председатель подкомитета по банкам Комитета Верховного Совета РФ по бюджету и налогам Владимир Рассказов: *«Мы понимали, что участвуем в революционном процессе. Идёт смена государственного и общественно-политического строя! Всё — от составления списков до приглашения — было личной моей инициативой, не согласованной ни с кем. Госбанк СССР в то время уже выражал к нам снисходительное презрение и на контакты с нами — “выскачками” — не шёл. Они, дескать, мэтры, и не нам, дескать, всякой шелупони, таким серьёзным делом заниматься! Председатель Союза промышленников и предпринимателей Аркадий Вольский, который всегда был сторонником В.В. Геращенко, однажды с большой трибуны заявил о нас как о людях, которые не отличают дебет от кредита. Но мы на эти выпады внимания не обращали».*

А вот рассказ председателя Форум-банка из Челябинска Георгия Джавашвили: *«В жаркий полдень 12 июня получаем известие: только что принято постановление Верховного Совета СССР об акционировании спецбанков... Мы прекрасно понимали, чем грозит это независимости банков Российского государства. Ах, они так — тогда давайте создавать Государственный банк Российской Федерации! Я сидел ошалевший: вот пробил час. Государственный банк Российской Федерации — это же надо! Валера как депутат-свердловчанин связывается с Ельциным. Ельцин даёт команду: мужики, в шесть часов вас ждёт Силаев, а в девять часов — ко мне. Все — вперёд, поехали! И вот мы, человек семь, садимся в старый инкассаторский ГАЗ-53 и едем в Белый дом, на Краснопресненскую набережную. Рождалось всё спонтанно. Сидели часов до двух ночи. После разговора с Силаевым Ельцин уже не со-*

мневался в необходимости создания Государственного банка России. В принципе, всё было решено в тот же вечер. Надо срочно писать записку на утверждение Верховного Совета Российской Федерации.

Написали мы за ночь обоснование, записку для Верховного Совета. Наутро её откорректировали, отпечатали, а внизу — все наши фамилии! Юрий Агапов (председатель Кредо-банка) волнуется: «А нас потом не расстреляют?» Отдельно там было о создании Государственного банка Российской Федерации. Это была грандиозная бомба! Очевидно, с этого дня началась история зарождения самостоятельной российской банковской системы».

А вот что рассказал автору книги управляющий Воронежской областной конторой Госбанка СССР Дмитрий Курилов: «9 июля 1990 года управляющий Российской республиканской конторой Госбанка Тарасов вызвал шестерых начальников областных управлений Госбанка: А.В. Бездольного (Калинин), В.В. Рудько-Селиванова (Приморье), Т.А. Пигалову (Рязань), С.В. Сорвина (Свердловск), К.Б. Шора (Москва) и меня. В кабинете присутствовали кроме Тарасова два депутата Верховного Совета РСФСР — В.В. Скрипченко и В.П. Расказов. Разговор начал Скрипченко сообщением о том, что Борис Николаевич Ельцин поставил вопрос, как нам создать собственную российскую банковскую систему, как вывести из подчинения союзного Госбанка Российский республиканский банк. Во второй половине дня поступило указание срочно отправиться всем в Дом правительства. Первая встреча состоялась у Хасбулатова, следующая — у Явлинского. Кстати, сильной разницы позиций у Хасбулатова и Явлинского я не заметил, оба были озабочены действиями Центра и искали пути увеличения самостоятельности российских структур, но Хасбулатов вёл разговор напрямую, а Явлинский осторожничал, задавал нам много вопросов, наводя нас на ту же мысль».

Очень характерная деталь: одни из участников «заговора банкиров» принимали в нём участие с самого первого дня, других же подтаскивали в последний момент. Скорее всего, чтобы, с одной стороны, не было преждевременной утечки информации, а с другой — чтобы они придали коллективный характер заранее сформулированному и преподнесённому им практически готовым решению.

К 12 июля текст проекта постановления фактически был готов. Он начинался с преамбулы: «Существующая система банков является полностью принадлежностью Союза ССР, подчинена Правительству

СССР и в своей деятельности нацелена на реализацию политических и экономических мер союзных органов. В последнее время принимаются ускоренные шаги к трансформации банков, их структурных подразделений, к законодательному закреплению монополии банков в руках союзных органов власти».

Но главной ударной силой документа было предложение *«немедленно принять постановление Верховного Совета РСФСР о передаче всей действующей на территории РСФСР сети банков и их учреждений в ведение и собственность Российской Федерации».*

От российского правительства документ завизировали тогдашний министр финансов Борис Фёдоров, Григорий Явлинский как зампред, курирующий финансы и экономику, и премьер России Иван Силаев. Всё было готово к штурму, который Ельцин назначил на следующий день. О чём некоторые участники «заговора банкиров» и не догадывались, полагая, что впереди у них ещё много времени для совершенствования документов. И хотя решение буквально висело на волоске, будущий первый российский президент не оставил никаких сомнений в том, кто в доме хозяин.

Хасбулатов Р. И. *Создавая банковские институты, мы не стремились создавать свой собственный эмиссионный центр, проводить какую-то «особую» финансовую политику и т. д. Однако мы имели право и стремились создать собственные финансовые институты, опираясь на которые, стали бы реально влиять на ситуацию и координировать её, в том числе в регионах Российской Федерации. Если коллеги из Союза не согласны с нашим проектом решения, то надо дискутировать и обсуждать его на уровне специалистов, а не отвергать заранее на базе известного изречения: «Не ваше дело!» Нельзя нас, российскую власть, игнорировать, как было до этого! Мне не сложно было убедить Ельцина в принятии нужных решений в направлении такой политики. На этом этапе (летом 1990 года) я даже убедил его, что нам нужен координирующий центр в лице союзных структур и мы не должны требовать их «демонтажа» (как этого добивались некоторые его советники). Причина появления в последний день заседания Верховного Совета (13 июля 1990 года) проекта постановления о создании Центрального банка РСФСР не была непосредственно связана с очередным обострением противоречий между Ельциным и Горбачёвым, как это принято думать. В этой связи отмечу: лично я, понимая, что от бесконечной конфронтации двух лидеров проигрывают*

все, проигрывает страна, пытался сблизить их позиции и находить совместные решения по конкретным проблемам. По моим планам вышеупомянутое постановление Верховного Совета РФ о создании Центрального банка должно было быть принято не в последний день работы Верховного Совета, со скандалом на весь мир, а осенью, более спокойно, в соответствии с нашим общим планом.

Это есть наш последний и решительный бой

Сделайте нам красиво!

В. В. Маяковский. «Баня»

Скрипченко В. В. Обсуждение назначили на субботу, 13 июля. Это было последнее заседание Верховного Совета перед отпуском Ельцина. Заседать должны были полдня, после он улетал в Прибалтику, его уже самолёт ждал. Неожиданно в день заседания меня вызывает Явлинский. Мы с ним сели за стол, он и говорит: «Забери своё постановление!» Я удивился: «Почему?» Отвечает: «Потому что мы сейчас готовим более широкое постановление. В нём расширим перечень того, что мы у СССР отбираем». Я говорю: «Я у Силаева был вчера в 9 вечера. Он ничего мне не сказал! Когда вы успели договориться? У меня в зале специалисты сидят, всё готово. Опять же везде есть ваши подписи». Он отвечает: «Так надо, делать постановление шире. В нём должна идти речь и о промышленности. Ваше постановление предупредит союзные власти о нашем замысле. Мы их этим постановлением вспугнём!»

Позвали Хасбулатова. Но он так ничью сторону и не принял. А Явлинский в это время нашёл в нашем документе ошибки и сделал серьёзные, грамотные замечания по нашему проекту постановления. Я понял, что он прав, и признал ошибки. Григорий Алексеевич меня предупреждает: «Если ты выступишь, то я у всех микрофонов своих людей поставлю — Геращенко, Тарасова, сам встану. В зале ведь нет других авторитетных профессиональных банкиров. Никто из депутатов не разбирается в этом документе. А мы все выступим. Раздолбаем тебя, безграмотность постановления покажем. Поэтому лучше не вылезай.»

Что делать? Я собрал несколько человек. Поставил задачу. Исправленный документ должен был вновь пройти четыре службы Верховного Совета. В обычных условиях на каждую сутки требовалось. Но у меня были хорошие отношения с аппаратом ВС. И поэтому я в течение часа всех обошёл, бумаги отредактировал, завизировал, размножил. К двум часам успел. Во время этого кросса мне попался на пути депутат Ткачёв. «Я тебя поздравляю!» — говорит. Я удивился: «С чем?» А он отвечает: «Твоё постановление приняли».

Затем меня позвали к Явлинскому. Я беру банкиров, и мы идём в правительственное крыло, к Явлинскому. Григорий Алексеевич сидит злой, обматерил наших банкиров за ошибки и обращается ко мне с упрёком: «Что же ты пользуешься хорошими отношениями с Борисом Николаевичем для продвижения неграмотных документов?» Но я отвечаю, что с Ельциным не разговаривал. Затем спрашиваю: «Что в документе безграмотного?» — и даю ему новое постановление. Когда он узнал, что я успел за это время сделать, рассмеялся и рассказал, как там было.

А было там весьма интересно. Борис Николаевич Ельцин в тот день продемонстрировал своё умение выстраивать тактику работы с парламентом так, что ему мог позавидовать самый прожжённый интриган.

Об этом рассказывает управляющий Приморской краевой конторой Госбанка СССР Виктор Рудько-Силиванов.

Рудько-Силиванов В. В. 13 июля был последним днём заседания Верховного Совета перед летними каникулами. Вопрос должны были слушать первым, но по каким-то причинам рассмотрение откладывали. В зале появился Иван Степанович Силаев, потом Виктор Владимирович Геращенко. Председатель Госбанка СССР хотел выступить в прениях, но почему-то ушёл, не дождавшись нашего вопроса. Ушёл из зала и Силаев. Как оказалось, им сообщили, что вопрос о Госбанке не будет рассматриваться.

Около 12 часов нас пригласили в большой кабинет, находящийся рядом с залом заседания. Там уже были Хасбулатов, Воронин и Явлинский. И Руслан Имранович нас спрашивает: «Что будем делать с законом?» Мы удивились такой постановке вопроса, было ведь решение — принимать! «Если вы хотите управлять процессом, если хотите, чтобы ваши указания выполнялись, то закон должен быть принят!» — предъявил я последний аргумент. А перед перерывом новую версию постановления мы подготовили. Не успев размножить, передали её в президиум.

Ельцин предложил принять его. Борис Фёдоров стал возражать, говоря, что у него есть более важные проекты по денежному обращению, и предложил обсудить их. Ельцин отверг это предложение.

Шор К.Б. управляющий Московской конторой Госбанка СССР. На следующий день нас вызвали на заседание Верховного Совета. Мы находились за кулисами, дорабатывали текст. К нам присоединился Г.Г. Матюхин¹. Посетил нас и Г.А. Явлинский, заявивший, что мы занимаемся «чушью». Надо признать, что его рыночные взгляды в то время считались значительно более рыночными, чем у авторов нашего закона. И его слова о том, что нельзя заниматься реформированием банковской системы, пока страна не определится с собственностью, сейчас я считаю, были абсолютно правильными.

Курилов Д.Н. 13 июля утром нам было велено приехать в Верховный Совет на заседание. Появился В.В. Геращенко и вместе с И.С. Силаевым сел в первый ряд. Виктора Владимировича позвал Тарасов, он мне признался, что накануне заседания не спал всю ночь, думал, что же будет. Вопросы эмиссии, деньги, резервные фонды — всё было тогда в союзном Госбанке. Как повернуть такую махину! Тем временем рассматривались вопросы, не относящиеся к банкам. Наше постановление в повестку дня не попало. Силаев и Геращенко первый ряд покинули. Виктор Владимирович вначале затерялся на боковом балконе среди прессы, а через некоторое время, потеряв терпение, вообще ушёл с заседания.

И вот объявляют окончание заседания, а оно должно было быть последним в сессии, после депутаты разъезжаются на каникулы. И в этот момент Ельцин (а он мастак в этих вопросах) обращается к залу: «Одну минуточку, ещё один вопрос». Зал в замешательстве. Борис Николаевич продолжает: «У нас работала группа крупных специалистов по реформированию банковской системы. Они подготовили постановление. Проект вам роздан». Кто-то из депутатов попытался возразить: «Вопрос сложный, его надо обсудить, проработать». Но он тут же был одёрнут Борисом Николаевичем: «Нет необходимости обсуждать, всё уже проработано».

Появился председатель комиссии ВС РСФСР по бюджету Воронин и предпринял попытку выйти на трибуну и вступить в дискуссию. Ельцин его решительно остановил: «Садитесь!»

¹ Председатель правления Госбанка РСФСР с августа 1990 года. — Прим. автора.

Те, кого Явлинский расставил у микрофонов, к тому времени уже разошлись, а вот что говорит один из участников той истории: «Когда Ельцин так сказал, кто решится выступить и сказать, что постановление это дерьмовое? Впрочем, нюансы касались не только выбора времени. Ведь сохранить в тайне деятельность рабочей группы было невозможно. И руководство РСФСР нашло пряник для тех, кто мог выступить против нужного ему решения».

Коллега Дмитрия Львовича (и одновременно начальник), заместитель председатель Агропромбанка СССР Юрий Трушин рассказывал: *«Помню, как мы, представители всех спецбанков, 13 июля пришли на заседание Верховного Совета. С нами был и председатель правления Госбанка СССР Геращенко. Узнали мы о рассмотрении важного вопроса, касающегося банков, буквально накануне. Проникли в зал по пригласительным билетам нашего российского филиала. Я пришёл как эксперт. Выступить с единой позицией мы очень просили Тарасова, возглавляющего тогда Российскую республиканскую контору Госбанка СССР¹. Однако он отказался. Нам нужен был представитель российской банковской структуры, мы-то были союзные. И нас на дух не переваривали. В результате решили, что от банкиров выступит Николай Лихачёв. Передали в президиум Ельцину записку с просьбой предоставить ему слово. Однако в планы Бориса Николаевича это не входило. Он прочитал и скомкал записку, не зачитав её.*

Всё было сделано очень чётко и заняло секунд 17! В конце заседания Ельцин сказал примерно следующее: «Есть ещё один вопрос на рассмотрение. Вопрос проработан, и я считаю, что за него надо проголосовать». И всё! Ни одного голоса «против» не было. Аграрники и коммунисты, которых мы поднимали на борьбу, промолчали. Перед этим, буквально 15 минут назад, решением Верховного Совета была списана ссудная задолженность с сельскохозяйственных предприятий. Не помню точной суммы, но на десятки миллиардов долларов. Депутатов купили, и они после этого сидели в благостном состоянии. Я потом спрашивал Харитонову, лидера аграрников, чего же он голосовал за такое решение. И он мне честно ответил: «Самостоятельность финансовая, банки... Непонятно мне это. А списание долга ясно и близко!»

¹ Получается, что они не знали, что Тарасов был одним из авторов проекта. — Прим. автора.

«Есаул, есаул, что ж ты бросил коня?»

Ты знаешь, что я знаю, что ты знаешь, что я знаю.

Т. Ганн. «Плотское знание»

Однако последнее слово оставалось всё ещё за руководством СССР.

Незадолго до описанных событий президент СССР получил от съезда народных депутатов чрезвычайные полномочия, которые позволяли ему отменять или приостанавливать действие любых законов республик СССР, которые противоречили общесоюзному законодательству. Мало кто сомневался, что Горбачёв отреагирует адекватно ситуации. Госбанк СССР во главе с Геращенко во всяком случае исходил именно из этого, когда готовил проект президентского указа, отменявшего постановление ВС РСФСР.

На совещание у Горбачёва по этому вопросу, как вспоминал Валентин Павлов, бывший тогда министром финансов СССР, председатель союзного правительства Николай Иванович Рыжков не пошёл, а защиту указа поручил ему.

Хасбулатов, возглавлявший российскую делегацию, заявил, что полностью согласовал с Ельциным свою позицию — с имперскими замашками Центра покончено раз и навсегда. Горбачёв же, по воспоминаниям Павлова, взял себе на вооружение выражение «имперские замашки», упрекнул Геращенко в нежелании перенимать «мировой опыт» и покинул совещание, бросив на прощание: «Ладно, вы тут сами без меня решите, у нас ведь демократия!»

Немногим позднее Геращенко сообщил Павлову, что президент СССР не воспользовался своим правом и отказался подписывать указ. До Фороса (ГКЧП в августе 1991-го) оставался год, до Беловежских соглашений ещё больше, но, отказавшись от борьбы, Горбачёв фактически уже предрешил судьбу государства.

Константин Шор отмечает: *«После того как прозвучало, что рубль имеет границы, государство под названием СССР фактически прекратило своё существование».*

7 августа председателем Госбанка РСФСР был назначен Георгий Матюхин.

Матюхин Г. Г. *Первая наша задача состояла в том, чтобы разбить три банка-супермонополиста и создать на основе их филиалов сеть коммерческих банков. Экономика страны была монополизирована, и я понимал, что если мы разрушим монополию банковской системы, то это поможет демополизации в других сферах. Это была стратегическая задача.*

Петраков Н. Я. *Началась пещерная драка между Госбанками. Герасченко (Госбанк СССР) ограничивал денежную массу, а национальные банки действовали безответственно с точки зрения кредитно-денежной системы, выдавая ничем не подкреплённые кредиты. Тогда же появились первые денежные суррогаты, выпускаемые республиками. Денежная система стала разваливаться.*

Причём Горбачёв по большому счёту не понимал, что происходит. Когда его предупредили, он соглашался, но не предпринимал никаких шагов. Несколько стычек произошло в августе 1990 года между Горбачёвым и Ельциным по поводу золотого запаса и того, кому Якутия должна ссыпать свои алмазы. Борис Николаевич понимал в экономике ещё меньше, чем Горбачёв, и поэтому подсовывал на переговоры Хасбулатова. Золото, валютный резерв были для Горбачёва символом, а то, что и без этого резерва его могут раздеть, он не понимал.

Танцуют все

Пимфов вздрагивает и с испугом глядит на Яшкина. Он ждёт от него новых ересей.

А. П. Чехов. «Мыслители»

- *Что-то чудовищное, неслыханное!..*
- *Ничего, живём, — ответил Бомбардов.*

М. А. Булгаков. «Театральный роман»

И началась вакханалия. Это позже, когда Ельцин уже был обременён полной властью, прозвучал знаменитый тезис о том, что «демократия — это не вседозволенность».

Дубенецкий Я. Н., *председатель Промстройбанка СССР. Было решено закрыть головные конторы спецбанков, заставить под дулами пи-*

столетов филиалам превращаться в самостоятельные банки. Это было глупостью.

В стране крупным предприятиям требовались для работы, в первую очередь для кредитования, крупные банки. Зачем их было разрушать? Я дал указание своим подчинённым не выполнять указаний Ельцина и Хасбулатова, так как мы союзная структура.

Долго мы воевали, но сила была за ними. Вызывался руководитель нашего филиала в ЦБ, и ему приказывали: либо ты прекращаешь работать вообще, либо превращаешься в самостоятельный банк.

Захаров В.С., зампреда Госбанка СССР. За оставшееся до конца 1990 года время Госбанк РСФСР организовал повальное акционирование подавляющего большинства филиалов спецбанков. Уставы поспешно создаваемых на их базе коммерческих банков писались и регистрировались по несколько штук в день. Где уж тут было думать об экономической целесообразности организации, перспективах банков, «выпекаемых» со скоростью пончиков. По существу, это означало проведение очередной кампании, которых в нашей стране и раньше было немало.

Если когда-то крестьян загоняли в колхозы, то теперь всех банкиров — в коммерческие банки. На 1 апреля 1992 года в России было 1414 банков, из них 767, или 55%, создали на базе бывших спецбанков, в основном в конце 1990-го.

Им вторит руководитель Курского отделения Жилсоцбанка СССР Людмила Зайцева: «Постановление о коммерциализации было очень жёстким: до 1 октября упразднить российские спецбанки. Не было даже принято во внимание, что при этом нарушалось трудовое законодательство, по которому следовало предупредить людей за два месяца о предстоящем увольнении. По-революционному махнули шашкой — и баста!

Вызвали нас в Москву. Представитель Верховного Совета РСФСР, который курировал банковскую систему, Рассказов, собрал на Житной улице представителей спецбанков всех регионов России, центрального аппарата Российского банка, Госбанка СССР. Рассказов разве что ботинок не снял и «кузькину мать» нам не показывал! Но кулаком стучал: «Кто не коммерциализируется до 1 октября, мы всех утопим в крови народа!» Цитирую дословно, у меня записано».

И наконец, воспоминания начальника Воронежского областного управления Жилсоцбанка СССР Валерия Скопинцева: «Это было

в двадцатых числах октября 1990 года. Здание Центрального банка на Житной, что рядом с Октябрьской площадью, было чем-то похоже на Смольный в период Октябрьской революции: Ленин входит в Смольный и видит: тут рабочие ополченцы спят, обнявшись с винтовками, там сгруппировались матросы, опоясанные пулемётными лентами, а навстречу бежит солдат с котелком в руке в поисках кипятка...

Сюда, на Житную, 12, как в Мекку, стекался отовсюду российский люд, жаждущий утвердить свои коммерческие интересы на ниве банковского дела. Очереди, толпы, все бегали по кабинетам с уставами: тут их проверяет юрист, здесь — бухгалтер, там — кто-то ещё. Не у всех всё было гладко. И они куда-то звонили, что-то выясняли, спорили, и, устав от повседневных бдений, одни дремали на столах, другие что-то жевали, а некоторые, не мудрствуя, на стульях предавались объятиям Морфея.

Интересная деталь: все мы привезли свои уставы, которые обсуждались на общих собраниях акционеров или пайщиков, а их приказали выкинуть в корзину. Сказали, что наши уставы им читать некогда. Дали нам заготовленный текст устава (болванку), мы вписали в оставленные пробелы названия банков, адрес, сумму капитала и отдавали на проверку.

Названия менялись на ходу. Мой коллега из Смоленска назвал свой банк «Феникс», а ему сказали: «“Феникс” уже есть, меняй!» Он пытается объяснить, что он не вправе это сделать, потому что так собрание решило. А ему: «Тогда откатывайся назад, собирай новое собрание и переименовывай». Из двух зол он выбирает наименьшее — зачёркивает «Феникс» и пишет: «Днепр». Мой земляк из Воронежа ехал зарегистрировать «Меркурий», а вернулся с «Коопбизнесом».

Новорождённые коммерческие банки с первых дней столкнулись с массой проблем. Поскольку новая система создавалась росчерком пера и безальтернативно, вчерашние клиенты государственного банка автоматически становились клиентами коммерческого банка, за исключением бюджетных организаций, которые могли обслуживаться в ЦБ.

И они приходили в коммерческие банки со своими безрадостными атрибутами — огромной ссудной задолженностью бывшим спецбанкам. Ведь к тому времени предприятия были обеспечены

оборотными средствами в среднем на 30%. Остальное замещалось кредитом. Но когда собственность банков отделилась от собственности клиентов, то, как сказал бы принц Гамлет, «распалась связь времён». Коммерческие банки уже не могли продолжать кредитные отношения такими, какими они были в условиях государственной собственности. А незащищённость банков открыла к тому же двери перед криминалом.

Но самое главное заключалось в том, что в результате «спецоперации», которую можно назвать «заговором банкиров», СССР остался без финансов и лишился реальных экономических рычагов воздействия на республики. Счёт остатка его жизни пошёл на дни.

Орлов Д. Л. Могу сказать, что я всегда был противником развала системы спецбанков. По моему мнению, их неправильно формировали, но и разрушили их одним ударом. Ведь специализированные банки, как система, которая способствует развитию экономики, существовали и сегодня существуют во многих развитых странах. Причём большей частью именно в развивающихся странах, потому что развивается экономика, у государства появляются новые задачи по развитию экспорта, машиностроения и т. д. Остро нужен банковский инструмент, который поддержал бы реализацию экономических задач, поставленных государством. Для этого спецбанки и нужны.

Однако издавна на Руси повелось, что все хотят быть царями. По всей стране захотели создавать полновесные банки с развитой филиальной сетью, инкассацией и т. п. Зачем это нужно было делать, если экономика на тот момент ещё не востребовала такого количества банков? Выполнять задачи реализации государственных экономических программ можно и через систему спецбанков. Головной банк получает от государства задачу, государственные ресурсы, определяет цели и задачи для банков и контролирует ход реализации экономических программ. Вот и всё.

ПЕРВЫЕ ШАГИ РЕФОРМЫ

*А если вам и попадутся
Рассказы на родимый лад —
То, верно, над Москвой смеются
Или чиновников бранят.*

М. Ю. Лермонтов. «Журналист,
писатель и читатель»

Постараюсь показать в каких условиях протекала рабочая жизнь Дмитрия Львовича в 1988 году.

Итак, 1 января 1988 года новая банковская система была запущена. После многолетнего перерыва, когда функции кредитования АПК перешли от Центрального сельскохозяйственного банка к Госбанку СССР, в СССР вновь появился самостоятельный аграрный банк. Только в Российской Федерации было 1800 отделений Агропромбанка (из 3500 созданных в СССР), то есть практически в каждом сельском районном административном центре. Его сеть охватывала самые малые районы страны.

Орлов Д. Л. В полном соответствии с первоначальной центральной инструкцией в каждом районе должно было остаться только по одному отделению спецбанка (позже разрешили в порядке исключения в некоторых городах иметь по два).

В итоге же из 53 областных отделений Госбанка 34 отделения в Московской области стали филиальной сетью Агропромбанка.

После проведённой реформы единственный «специализированный» банк, оказывавшийся в районе, тем самым

становился (вопреки своему названию) универсальным банком по обслуживанию всей местных клиентов. Постепенно мы в Московской области нормализовали ситуацию и переход от Госбанка к Агропромбанку в результате прошёл неплохо. Клиенты от прошедшей реформы тогда тоже сильно не пострадали, да и финансовый оборот в нашем регионе не уменьшился.

Содержание работы коллег Д.Л. Орлова, по существу, изменилось мало. Они и раньше не только финансировали, но и кредитовали сельское хозяйство Советского Союза. В этом заключалась их основная деятельность. Тогда обслуживались 20 с лишним тысяч колхозов и совхозов СССР! В это число входило большое количество сельхозпредприятий Подмосковья.

Как уже говорилось, Комиссия Политбюро ЦК КПСС по перестройке организационных структур центральных экономических ведомств 12 февраля 1988 года указала на недостатки в организации банковского дела. Было отмечено, что «не уделялось должного внимания улучшению денежного обращения, повышению эффективности использования кредитных ресурсов, укреплению платёжной дисциплины и контролю рублём за финансово-хозяйственной деятельностью предприятий и организаций».

Ты мне, я тебе. Расчёты по-новому

*Ой! Теперь он и тебя сосчитал!
Ну это ему даром не пройдёт!*

В. Д. Дегтярёв. Мультфильм «Козлёнок, который считал до десяти»

Непродуманность реформы стала очевидна уже до официального её начала — в преддверии Нового года. Спецбанки создавались в спешке, и это привело к тяжёлым последствиям для расчётов в народном хозяйстве. В отделениях банков начали накапливаться горы неоплаченных счетов, налаженная система межфилиальных оборотов (МФО) оказалась разрушенной.

Ранее в Госбанке на фабрике механизированного учёта (расположенной на Неглинной, 12) регулярно проходил учёт всех авизо. Один экземпляр этого документа по итогам банковской операции всегда уходил на фабрику. Эту операцию называли «квитованием» — освобождением от взаимной задолженности. Новые банки «квитовкой» уже не занимались. В результате с января 1988 года прежняя хозяйственная система реально «приказала долго жить», «сведением балансов» спецбанка занимались только для себя. Госбанку же информацию о финансовых потоках страны неоткуда было взять. Вот так проблемы в банковской среде начались ещё до знаменитого Закона о кооперативах и Закона о предприятии.

Областные конторы спецбанков возглавляли опытные госбанковцы, но и они оказались перед выполнением трудной задачи, как приспособить к условиям работы в рамках централизованной госбанковской структуры систему межфилиальных расчётов (МФО).

При этом делать всё приходилось в кратчайшие сроки — номера счетов МФО банки чуть ли не насильно выбили из Госбанка в начале декабря 1987 года, когда оставалось меньше месяца до начала проведения новыми спецбанками расчётно-кредитных операций.

В Москве собрались руководители территориальных контор Агропромбанка. Они в кабинетах центрального аппарата переписывали установочные документы и отпраплялись домой, чтобы довести их до клиентов банка. Но в итоге получить документы в полном объёме от Госбанка они не успели.

Гостев Б. И. *Расчёты в народном хозяйстве остановились! В этот период на Житной улице, где находился расчётный центр Госбанка, мешками с непроведёнными платёжными поручениями были завалены не только помещения, но и прилегающий двор! Никто не имел понятия, что делать!*

Гаврилкина Т. Ф. *В начале 1988 года Орлову и нашему главному бухгалтеру Алле Новиковой для того, чтобы хотя бы начислить зарплату, приходилось отправлять специальную команду в головное отделение в Госбанк, разбирать накопившиеся авизовки.*

Помню, как к Дмитрию Львовичу клиенты обращались с просьбой найти тот или иной платёжный документ.

Новикова А. А. *Заквитовать авизовки мы не могли до июля 1988 года. Хотя выполнили свою работу до последней разобранной*

авизовки достаточно оперативно. Последние бумаги с Грузией мы сквитовали в июне. Это была самая тяжёлая республика.

Для разборки документов приходилось ездить в Госбанк и на Неглинку, и на Житную, и в ОПЕРУ по городу Москве на Балчуг.

Помню, что мне в российском отделении дали огромную простыню и предложили в ней искать свои авизовки.

Прежде уже рассказывалось о межфилиальных оборотах (МФО) — этой удобной советской «денежной тумбочке». Система расчётов через МФО могла быть эффективной лишь в условиях централизованной системы хозяйствования, в отношениях между филиалами одного банка. Когда началась перестройка банковской системы, прежняя система была сломана, начались сбои.

И вот в 1988 году госбанковская кухня становится коммунальной. В начале появляются близкие родственники — спецбанки, а вскоре и соседи — коммерческие банки. При этом адекватное происходящим изменениям реформирование системы расчётов происходит медленно.

Для ускорения расчётов банки начали самостоятельно открывать корреспондентские счета друг у друга на основе межбанковских соглашений. И необходимость использования системы межфилиальных оборотов постепенно стала отпадать. Но межбанковские расчёты на основе системы МФО строились ещё до середины 1990-х годов.

Проблемы началось с того, что Госбанк СССР не предоставил спецбанкам вовремя необходимые нормативные документы, новые номера межфилиальных оборотов, требующиеся для обеспечения начала их работы на новых условиях с 1 января 1988 года. Их в свою очередь центральные аппараты новых банков должны были довести до республиканских, областных контор и их отделений. Наконец они должны были попасть к клиентам — обслуживаемым предприятиям и организациям. Однако Госбанк СССР не успевал это сделать. Эти документы были вручены адресатам только в начале декабря 1987 года. Оставалось меньше месяца до начала нового финансового года и начала работы спецбанков.

Якунин В. К. *Я вспоминаю эти авральные дни, когда весь центральный аппарат правления Промстройбанка без выходных и с раннего утра до позднего вечера совместно с руководителями региональных контор готовил и отправлял документы на места, чтобы успеть довести их до клиентов банка.*

Однако неоплаченные счета накапливались и росли как снежный ком. Вопросы расчётов были ежедневным объектом внимания правления Промстройбанка. М.С. Зотовым были сформированы бригады из специалистов управлений центрального аппарата банка для оказания технической помощи ОПЕРУ Промстройбанка и других региональных контор, где возникала такая необходимость.

Аналогичная ситуация была и в других спецбанках, в том числе и во всех отделениях Агропромбанка. Новый год начался с задержки платежей. В первые месяцы удалось лишь минимизировать сложности, возникшие в начале 1988 года.

А ведь с аналогичной ситуацией банки в СССР уже сталкивались в годы нэпа. Тогда так же были созданы специализированные банки. Для осуществления зачёта взаимных требований между учреждениями Госбанка, спецбанков и сберкасс, расположенных в одном городе, в Госбанке были созданы расчётные отделы. В них участники расчётов открывали текущие счета и ежедневно банки обменивались платёжками. Особенно активно использовался такой клиринг в 1926–1928 годах, но позднее в связи с сокращением сети спецбанков он стал умирать. В конце концов весь краткосрочный кредит был сосредоточен в Госбанке и расчётные центры были ликвидированы.

В 1980-е годы, задумывая реорганизацию банковской системы на первом этапе (1988–1990 годы), порядок применения расчётов по МФО решили сохранить для всех учреждений спецбанков. По мере приобретения ими экономической самостоятельности предполагалось обеспечить их реальную заинтересованность и ответственность за конечные результаты деятельности, ввести для них принципы хозяйственного (коммерческого) расчёта.

Опережая события, скажу: сделать это не удалось, во многом потому что механизм межбанковских расчётов допускал в процессе межфилиальных оборотов внеплановое перераспределение денежных средств между банками. В результате учреждения специализированных банков стали автоматически привлекать средства Государственного банка, а также автоматически предоставлять ресурсы займы друг другу независимо от их наличия. Подобные кредиты были фактически обезличенными, бессрочными и бесплатными. А у Госбанка не было возможности регулировать денежный оборот и контролировать деятельность новых банков.

Все спецбанки были участниками МФО, все брали средства с одного корсчёта, образно говоря, всё из той же тумбочки.

Усугублялась проблема тем, что во многих регионах затягивалась и передача в распоряжение новых банков части аппарата Госбанка, особенно тяжело было Промстройбанку, его предшественник Стройбанк не занимался ранее кредитованием основной производственной деятельности.

Но Д. Л. Орлов не мог равнодушно наблюдать за событиями, последовавшими за сбоем в расчётах на одном из подмосковных предприятий. Его работа затормозилась — была задержана выплата заработной платы коллективу. Реакция на ЧП была незамедлительной. В Госбанк СССР позвонили члены Политбюро Рыжков и Слюньков. Последний особенно остро реагировал на происшедшее и прямо указывал, что это результат реформы банковской системы, невыполнение Госбанком своей ведущей роли в этой перестройке. В разговоре с Гаретовским он заявил: «Госбанк хочет нас поссорить с рабочим классом!» Вопрос был поставлен на Политбюро.

Гаретовский Н. В. *По столь частному случаю собралось Политбюро. Очень агрессивен был Слюньков. Когда Горбачёв объявил о срыве расчётов на предприятиях и жалобе парткома и обкома на этот «возмутительный факт», сразу же последовала реплика Слюнькова, что этот факт носит политический характер и направлен против перестройки, а Госбанк СССР стоит в стороне. Вёл Политбюро Горбачёв, который, поддержав Слюнькова, потребовал от меня объяснений.*

Николай Викторович пытался доказать, что Госбанк в новых условиях не способен следить за состоянием расчётов на каждом предприятии, однако никаких административных наказаний он не понёс только потому, что недавно занял свой пост в Госбанке. Лигачёв бросил реплику, что всё ясно, и Госбанку надо сделать необходимые выводы.

Вытаскивали на «ковёр» — так назывались меры воздействия на хозяйственных руководителей — членов КПСС и руководителей отделений Госбанка и Промстройбанка.

В то время подобный сбой был ещё чрезвычайным явлением, за него люди платили или своим должностным положением, или несли жестокое партийное наказание.

К тому моменту Д. Л. Орлов уже не стоял у руля областной конторы Госбанка, поэтому был наблюдателем происходящего. Предприятие

кредитовалось Промстройбанком, и вину возложили на него. М. С. Зотов выезжал на место и урегулировал ситуацию.

Зотов М. С. *Образовался «затор» в движении платёжных документов, движении денежных потоков. Это вызвало большое напряжение. Нас, руководителей банков, вызвали в комиссию Политбюро ЦК КПСС. В комиссию также входили секретари ЦК КПСС Н. Н. Слюньков и Е. К. Лигачёв. Н. И. Рыжков обвинил руководителей банков в том, то они не смогли как следует организовать работу в новых условиях. Масла в огонь добавили и министр финансов Б. И. Гостев, председатель правления Госбанка Н. В. Гаретовский, выступившие с нападками на руководителей новых банков.*

Пришлось давать исчерпывающие объяснения. Бесполезно было препираться, выяснять, кто прав, а кто виноват. Я выступил и предложил:

— *Дайте нам два-три месяца, и мы за это время отладим весь процесс работы.*

Член комиссии, секретарь ЦК КПСС Н. Н. Слюньков обронил:

— *Знаем, как вы это сделаете. Пообещаете, а потом пойдёт по-старому.*

— *Сделаем всё, как нужно, не нарушая законов денежного обращения, — отпарировал я.*

Этот случай показал и то, что партийное и советское руководство страны не понимало, что подобные явления при переходе от государственной централизованной финансовой системы к её рыночному механизму могут повториться и в дальнейшем, причём в более крупных масштабах.

Кстати, Михаил Семёнович после заседания попал в больницу и исправлять ситуации пришлось его замам.

Члены крупного политического руководящего органа продолжали вмешиваться в хозяйственные проблемы, которые могли быть успешно рассмотрены на уровне областных контор Госбанка и Промстройбанка. Теряя под собой почву, большие руководители вмешивались во многие финансовые вопросы, но почти ни на что не могли воздействовать.

К тому же незадолго до этого принятое постановление Совмина СССР не давало права Госбанку руководить спецбанками.

Для решения проблемы учреждения спецбанков стали кредитовать оплату выпущенной продукции поставщикам и тщательным образом

проверять, чтобы получатель товара в срок оплатил его по получении и перевёл деньги на счета учреждения для погашения выданных кредитов поставщику.

Но и в дальнейшем чехарда с расчётами не прошла. Часто перечисленные денежные средства предприятий, организаций не доходили до адресатов месяцами. Если это были собственные средства самой организации, то полбеда, а если это заёмные средства, то ссудополучатель нёс прямые убытки. Дело в том, что к тому времени мало кто отпускал товары и оказывал услуги без предварительной оплаты.

Неслучайно тогда же появились первые так называемые фальшивые авизо, чисто российский феномен, нигде в таких масштабах не встречающийся. Первые случаи их появления зафиксированы в 1989 году, но особенно этот вид мошенничества (часто под названием «чеченские авизо») в особо крупных размерах активно использовался в 1992 и 1993 годах. Банковские работники, воспитанные в советское время, были уверены в том, что, если пришло авизо, значит, непременно придут и деньги.

Орлов Д. Л. После проведённой реформы единственный «специализированный» банк, оказывавшийся в районе, тем самым становился (вопреки своему названию) универсальным банком по обслуживанию всех местных клиентов. Постепенно мы в Московской области нормализовали ситуацию и переход от Госбанка к Агропромбанку в результате прошёл неплохо. Клиенты от прошедшей реформы тогда тоже сильно не пострадали, да и финансовый оборот в нашем регионе не уменьшился.

В послании Управляющего отделением Промстройбанка СССР в г. Сегежа Карельской АССР В. В. Сивоконь 20 мая 1988 года в редакцию газеты «Экономическая газета» говорится: *«Работа покупателей и поставщиков по уточнению адресов и наименований обслуживающих их банков затянулась до марта месяца 1988 года. Это привело к задержке расчётов. По этой причине только Надвоицкий алюминиевый завод получал средства за отгружённую в январе продукцию в течение 2-х месяцев на сумму около 800 тыс. рублей, что составляет 14 процентов от месячной реализации.»*

По этой же причине завод был вынужден просить кредит на выплату заработной платы...»

А вот что написала тогда (2 апреля 1988 года) в телевизионную передачу «Прожектор перестройки» экономист финансового отдела Завода резиновой обуви З. В. Маркова: *«Как изменилось поступление денег по оплате за отгружённую продукцию. Пример по Заводу резиновой обуви. Мы ведём расчёты, за обувь с Томской базой Рособувьторга. Находимся в разных банках в расстоянии 5 км, а чтобы получить платёж за продукцию, приходится ждать 5 дней.*

Раньше получали платёжи на второй день с других банков, в конце месяца даже в этот же день. И как стало плохо ждать деньги из других городов. Раньше получали с таких городов, как Баку, Владивосток в три дня сейчас от 10 до 12 дней».

Отмечает она и проблемы работы банков с наличностью: *«Госбанки имели свои кладовые, теперь банки расположены в помещениях, где нет ничего. Чтобы получить деньги, кассиры теперь тратят время по 4 часа, только потому, что документы сдаём в один банк, чеки везём в другой банк, заявки даём за два дня до получения денег. А сами банки, где есть хранилища, развозят деньги по банкам, не имеющие хранилищ. Это до поры до времени. У нас ещё нет бдительности, нет ответственности за сохранность денег, у нас ещё много таких людей, которые занимаются грабежом. Когда-нибудь и нас постигнет беда. А какая охрана сопровождает кассиров! Это только можно посмотреть на эту охрану, и пальцем толкни или покажи детский пистолет, так он залезет под сиденье автобуса, без оружия, какой-нибудь инвалид. Просто становится страшно, к чему может всё это привести. Да и банки сами развозят деньги, тоже небезопасно».*

Коллега Дмитрия Львовича — руководитель Калининского областного отделения Промстройбанка А. М. Козырева рассказывает.

Козырева А. М. *В начале 1988 года в советском банковском деле творилась полная неразбериха с расчётами. Дело в том, что до создания спецбанков юридические лица работали только с двумя банками (Госбанком и Стройбанком). Теперь же, когда у банков поменялись реквизиты и изменились списки их клиентов, образовались завалы на 902-м счёте, куда сбрасывались недодобранные суммы платежей (те, что шли непонятно кому и по каким адресам). Так вот, у нас в банке всё было разумно, на 902-м счёте ни-*

чего не было: на этом направлении была создана рабочая группа, которая каждое утро просматривала всю картотеку. Нас даже стали просить помогать другим банкам — мы направляли своих специалистов в Горький и в другие города разобраться с этим 902-м счётом. Ясно ведь — неразбериха с расчётами в стране — это ЧП.

Управляющий Промышленным отделением Промстройбанка в Воронеже И. А. Власова в журнале «Деньги и кредит» № 7 за 1988 год объясняет происхождение этих проблем: «До 1 января 1988 г. действовали отлаженный порядок централизованного изготовления авизо и централизованная отправка почтовой корреспонденции. В период реорганизации произведена децентрализация изготовления начальных авизо по МФО, отправке почтовой корреспонденции. Выполнение этой работы в Воронеже до реорганизации производилось централизованно соответственно горуправлением Госбанка и экспедицией областной конторы Госбанка. Теперь эта работа была возложена на отделения спецбанков без передачи соответствующей численности работников. В результате в банках возникли трудности, связанные с отправлением почтовой корреспонденции. Прежде всего, сказались отсутствие необходимых кадров, не всё было отлажено со снабжением банков почтовыми конвертами.

В связи с отсутствием в отделениях маркировальных машин потребовалось такое количество марок, что их не оказалось в наличии в учреждениях связи города, а главное, огромное количество почтовых пакетов учреждения связи отказывались принимать от банков вообще, не говоря уже об отправке их на почтамт в строго установленное время и без задержки».

Агропромбанку было проще, в нём, как уже говорилось, были сконцентрированы наиболее подготовленные к изменениям кадры. Но проблем и там было достаточно. В том числе и у его подмосковного отделения.

Сложно было со счётным оборудованием, оно у всех было плохое. Счёт бухгалтерских уже не было, но главным прибором были арифмометры.

Кредитование в новых условиях

Уподобив себя должникам, находящимся во власти вечных кредиторов, они рассудили, что на свете бывают всякие кредиторы: и разумные и неразумные. Разумный кредитор помогает должнику выйти из стеснённых обстоятельств и в вознаграждение за свою разумность получает свой долг. Неразумный кредитор сажает должника в острог или непрерывно сечёт его, в вознаграждение не получает ничего. Рассудив таким образом, глуповцы стали ждать, не сделаются ли все кредиторы разумными? И ждут до сего дня.

М. Е. Салтыков-Щедрин. «История одного города»

За спецбанками было много «наблюдателей». Кредитные планы спецбанков через процентные ставки формирования их ресурсов регулировало специальное управление по координации и планированию деятельности банков Госбанка. С первых дней существования новых банков с ними напрямую работало и правительство. Подчёркивая значимость и самостоятельность кредитных учреждений, чиновники различного уровня постоянно давали спецбанкам различного уровня указания и рекомендации.

Вот как описывает «бизнес» Агропромбанка, его зампред Юрий Владимирович Трушин.

Трушин Ю. В. *Кредитный план утверждался каждый год. По два, а иногда и по три месяца я безвылазно работал в Госплане СССР. В этот момент каждый банк себе оттягивал ресурсы. Цена ресурсов тогда была разная для каждого банка. Было так: 3,5% платил за ресурсы Промстройбанк (процентная ставка у него была выше), кажется, столько же Жилсоцбанк, для нас цена была самой меньшей — 1,5%! Ниже был только Сбербанк — 0,8%. Нами выдавались долгосрочные кредиты сельскохозяйственным предприятиям за 0,5–0,75%, а за 1–1,5% — краткосрочные. За счёт того, что у Агропромбанка было много бесплатных ресурсов (остатки счетов предприятий), в итоге мы выходили на прибыль.*

Причём ставки за кредит были тогда унифицированы и базировались на процентах, которые действовали в Сберегательном банке СССР по вкладам населения, ведь именно эти вклады были основным платным ресурсом для специализированных банков. Плата за кредит, предоставляемый клиенту должна была обеспечить покрытие операционных расходов банка, включая плату за ресурсы, а также позволить иметь нормальный уровень рентабельности для самофинансирования.

Поэтому базовых процентных ставок было несколько видов, с установлением нижней и верхней границ, в их пределах уровень ставки определялся в учреждении банка при заключении кредитного договора...

Но в жизни было всё сложнее...

На встрече «За круглым столом», прошедшем в июне 1988 года в Туле начальник Тульского областного управления Агропромбанка СССР А. А. Заикин жаловался: *«По нашему областному Агропромбанку 35% выданных ссуд отсрочены, они находятся в хозяйственном обороте, а проценты за них банком не взимаются. В условиях самофинансирования мы за кредитные ресурсы будем платить, поэтому следует взимать проценты по всем выданным кредитам.*

Сейчас многие хозяйства имеют на расчётном счёте свободные деньги, однако отсроченный кредит не гасят, так как им это невыгодно. Эти деньги находятся у них в обороте. Сегодня надо учесть это, и при заключении кредитных договоров включить соответствующие пункты. В договоре необходимо предусмотреть экономическую заинтересованность хозяйств в досрочном погашении отсроченных ссуд»¹.

По рассказам сотрудников Агропромбанка, у него всё более или менее вошло в нормальное русло уже к середине 1988 года, весь год банку выделялось относительно стабильное финансирование из государственного бюджета. А с возвратом кредитных средств в ряде регионов стало даже лучше, чем до реформы. Хотя, конечно, по-настоящему нормально поработать так и не удалось до самой гибели Советского Союза.

Зампред банка Н. М. Матусеев так рассказывает об этом времени.

¹ Деньги и кредит. 1988. № 11.

Матусеев Н. М. *Были после реформы 1988 года и явные улучшения. Так, наш банк стал ближе к отрасли в кредитном вопросе. Появилось понимание, что кредиты надо возвращать (по крайней мере, у самого банка). Меньше стали мешать всякие дурные инструкции и постановления (их не отменяли, но в условиях принятия всё новых решений на них меньше обращали внимания). В общем, круг моих полномочий и ответственности расширился. Постепенно в бюджете денег на село становилось всё меньше, поэтому инвестиционные проекты постепенно останавливались.*

Парадоксальной была, по крайней мере на начальном этапе, организация процесса кредитования. Вопросы планирования и использования кредитных ресурсов не были продуманы.

Как уже отмечалось, в результате простого арифметического деления Госбанка СССР на части в некоторых районах страны функционировало по два-три государственных банка, дублирующих свои функции. В результате создалась ситуация, когда банки просто стали мешать друг другу, и было принято запоздалое решение оставить на район по одному отделению. Пошли по такому пути: оставляли тот банк, у которого в районе было больше всего профильных организаций. Оказалось, что страна наша в основном сельская. В абсолютном большинстве районов были оставлены отделения Агропромбанка. Утряска нестыковок реформы продолжалась до 1990 года.

Но тогда районное отделение Агропромбанка в Подмосковье, ставшее фактически универсальным банком, получало лимит кредитных ресурсов сразу от четырёх управлений спецбанков. Контроль за его использованием внутри отделения осуществляется поэтому отдельно по отраслевым банкам, аналогично строился учёт и отчётность.

Разделение это было чисто символическим, так как работать приходилось с предприятиями независимо от отраслевой принадлежности. А вот проценты за кредит полностью перечислялись управлению спецбанка, предоставившего лимиты. Исполнители не получали за эту работу никакой оплаты, но и не несли ответственности за возврат кредита.

Министр финансов СССР Б. И. Гостев и зампред Госбанка СССР В. Н. Куликов по этому поводу писали: *«Требуется улучшить маневрирование кредитными ресурсами, которое в последнее время значительно осложнилось. Теперь одно отделение специализиро-*

ванного банка выполняет поручение двух-трёх банков, выдаёт кредиты соответствующим предприятиям. В то же время, если лимит кредита одного банка исчерпан, отделение не может выдать кредит клиенту этого банка за счёт свободного лимита другого банка. Всё это сдерживает инициативу, ухудшает маневрирование кредитами в низовом звене, с которым по Закону о государственном предприятии (объединении), они должны по договорам строить свою работу. Правомерно было бы разрешить отделениям специализированных банков свободно маневрировать на коммерческой основе кредитами, не придерживаясь узкой ведомственности, а исходить из интересов повышения эффективности хозяйства в целом»¹.

После выхода Закона СССР о государственном предприятии (объединении) и переводе значительной их части на полный хозяйственный расчёт и самофинансирование спецбанкам также надо было перестраивать взаимоотношение с клиентами.

В постановлении Совета министров СССР № 07216/137 от 16 июля 1988 года «Об исполнении кредитного плана СССР за I полугодие 1988 года» говорится, что «теперь все вопросы планирования кредитов, их выдачи и погашения полностью решаются в местных учреждениях банков на основе кредитных договоров, определяющих равные взаимные обязательства и ответственность сторон. У предприятий отпала необходимость обращаться в вышестоящие банковские органы по этим вопросам, как это было раньше».

Показателен размер плановой задолженности по кредитам спецбанков на 1 января 1989 года.

Всего по СССР 298,2 млрд рублей, в том числе: Агропромбанк СССР — 161,2 млрд рублей, Промстройбанк СССР — 83,0 млрд рублей, Жилсоцбанк СССР — 37,4 млрд рублей.

Видно, как Агропромбанк выделяется на фоне своих партнёров-конкурентов.

Столь же убедительная картина и по кредитным вложениям, запланированным в отдельные комплексы (в млрд руб.):

- агропромышленному — 175,4;
- социальному — 37,3;

¹ Российский государственный архив экономики. Ф. 2324. Оп. 32. Ед. хр. 3525. С. 35.

- машиностроительному — 11,3;
- топливно-энергетическому — 19,3;
- металлургическому — 10,5;
- химико-лесному — 9,0;
- строительному — 4,0.

В том же постановлении отмечалось и то, что 29% всех кредитных вложений Агропромбанка СССР, что составляет 49 млрд рублей — это отсроченные ссуды, выданные колхозам, совхозам и другим государственным сельскохозяйственным предприятиям, перерабатывающим предприятиям, межхозяйственным строительным организациям Госагропрома СССР.

Достаётся Агропромбанку СССР и за то, что он слабо воздействовал банковским кредитом на снижение остатков неходовых и залежалых товаров в торговле. Кредиты под такие товары в банке составляли 752 млн рублей.

Мариничев Ю. М. *16 лет я был председателем Балашихинского исполкома Совета народных депутатов. В систему кооперации я пришёл в 1986 году, по настоятельной «рекомендации первого секретаря Московского обкома КПСС В.К. Месяца, тогда же мы и познакомились с Дмитрием Львовичем. Наши личные отношения сложились с первого дня — мне сразу понравился этот человек с вечно улыбающимися глазами.*

Наши дела с января 1988 года стал вести подмосковный Агропромбанк. С этого момента наши взаимоотношения с председателем правления банка Д.Л. Орловым стали особенно плотные. Он шёл нам навстречу, когда нам нужны были оборотные средства, всегда выдавал кредиты, мы же никогда его не подводили. С тех пор мы всю жизнь, уже 30 лет, работаем с одним банком!

Любовь должна быть взаимной. Мы имели множество дефицитных товаров: от японских телевизоров до импортных дублёнок. Чего только у нас не было?! Чего бы нам не организовать к празднику выездную торговлю для дружественной организации. Происходило это пару раз в год.

Ещё мы приносили банку больше всего наличности. Банк нас всегда инкассировал. В каждом районе Московской области мы имели отдельное юридическое лицо, и они все обслуживались в соответствующих отделениях банка. Мы же имели стратегический договор с головным банком Дмитрия Львовича.

Отношение с Госбанком

Как уже стало ясно, в самом начале работы спецбанков, кроме того, что у них начались межвидовые бои, коллеги одинаково снисходительно (это в лучшем случае) стали относиться к когда-то бывшему строгому начальнику — Госбанку СССР и его территориальным подразделениям, потерявшим рычаги управления.

Гончарова Л. А. *Кого из своих замов куда поставить, решал сам Дмитрий Львович. В Госбанке осталась Татьяна Анатольевна Губарева, заместительница Орлова. Она была дама в возрасте, и её бывший начальник знал, что с ней у него впоследствии не будет проблем.*

Руководитель Куйбышевской областной конторы Госбанка так объясняет этот конфликт:

Данилин В. А. *Проблема была в том, что мы не понимали друг друга. Работники спецбанков быстро осознали, что их главная цель — зарабатывание денег, а это было столь непривычно для нас, работников Госбанка, что мы были просто ошеломлены. К своей цели коллеги шли любыми путями, и функции Госбанка вступали в противоречие с их действиями.*

А ведь не был прописан даже порядок работы банков! Появились лишь схематичные бумаги по их созданию. При этом пытались использовать инструкции Госбанка СССР и спецбанков. Но различия были слишком велики. Было мало у нас и реального влияния. Действенный контроль над банками нам удалось наладить, лишь когда Госбанк СССР начал выдавать централизованные кредиты — тогда мы вновь стали необходимыми. Но это произошло только к 1990 году.

В этом была вина и правительства. Вот стенания председателя правления Госбанка СССР:

Гаретовский Н. В. *Дело дошло до смешного. Из структуры Госбанка исключили даже управление бухгалтерского учёта и отчётности. Хотя организацию и постановку банковского учёта и отчётности с Госбанка никто не снимал.*

Именно это управление разрабатывало для новых банков систему план-счетов, что представляло весьма трудную задачу, так как надо было из госбанковских план-счетов отобрать те, которые в наибольшей мере подходили для коммерческих банков. Надо было разработать и инструкцию по их применению, что было сделано и разослано

местным управлениям Госбанка. Последние оказывали помощь в налаживании работы новых коммерческих банков.

Особенно выгодное положение по сравнению с коллегами из других спецбанков было у Агропромбанка. Его руководители при разделении смогли первыми выбрать необходимые кадры Госбанка, так как хорошо знали людей, здесь работающих, и им было что предложить. Так, в Агропромбанке на всех уровнях оказались самые надёжные и квалифицированные специалисты, хорошо знавшие село.

Обозинцев А. А. *Незадолго до этого назначенный председатель правления Госбанка Н. В. Гаретовский пенял мне: «Что же вы, Александр Александрович, разоряете Госбанк?!» Я понимал его проблему, но такой момент, какой сложился тогда, пропустить было нельзя! Тем более что главному банку страны по результатам реформы практически не оставляли функций.*

Это подтверждает и крик души, предназначенный председателю правления Государственного банка СССР и редакции журнала «Деньги и кредит» работников отдела координации деятельности банков Ташаузского областного управления Госбанка СССР (22 июля 1988 г.):

«Не знаем, как в других регионах страны, но у нас часто спецбанки отказывают нам в даче тех или иных отчётов, отдельных показателей, мотивирую тем, что требуемые показатели отправлены в республиканские спецбанки, информированы местные директивные органы и вышестоящие организации и, следовательно, нам они не нужны.

В данное время наш отдел занимается лишь подготовкой материалов на совет банков, который занимается никому не нужной работой и ещё нас привлекают к работе отдела денежного обращения. Если раньше мы работали с большой нагрузкой, то сейчас этого не скажешь».

«Квитовкой» Агропромбанк (как и другие спецбанки) не занимался. С января 1988 года прежняя хозяйственная система реально «приказала долго жить», поскольку «сведением балансов» эти банки занимались только для себя. А Госбанку просто неоткуда было взять информацию о финансовых потоках страны. Так что проблемы появились ещё до Закона о кооперативах и Закона о предприятии.

Уполномоченные

— Девочка, ты чья?
— Я — ваша!

Р. Зелёная, А. Л. Барто,
к/ф «Подкидыш»

Пытаясь найти механизм для координации деятельности спецбанков, Госбанк создал институт уполномоченных по денежному обращению. Они были назначены в каждом районе. Спецбанки, естественно, восприняли их, как надсмотрщиков за их деятельностью. Делать такому работнику было абсолютно нечего, ответственности никакой, но зарплату он получал как управляющий отделением спецбанка.

Очень скоро стало ясно, что эти люди только мешают делу. Чтобы закрыть (в апреле 1988 года) эту никому не нужную иерархию (а людей в неё набирали, как правило, из управляющих местными отделениями Госбанка), пришлось принимать специальное решение Комиссии Политбюро ЦК КПСС. После этой очередной реорганизации многие люди, ещё недавно руководители районного масштаба, остались на улице.

Кстати, указание, принятое на заседании Совета банков СССР 17 февраля 1988 года: «Госбанку СССР упразднить аппарат уполномоченных в отделениях спецбанков. Численность и фонд заработной платы передать специализированным банкам по принадлежности. Специализированным банкам СССР использовать высвобождающихся в связи с этим специалистов по денежному обращению для укрепления участков этой работы в данных учреждениях», не было тогда выполнено.

Впрочем, специализированные банки также во многих случаях создавали в отделениях банков громоздкий аппарат своих уполномоченных, объясняя таким образом: «Чтобы использовать такую эффективную форму кредитно-расчётного обслуживания клиентуры, как корреспондентские отношения».

На том же заседании Совета банков говорилось о необходимости упорядочить деятельность пунктов уполномоченных спецбанков, «не допуская создания при одном отделении должностей уполномоченных двух и более банков. Обеспечить их равномерную загрузку, шире практиковать обслуживание клиентуры на корреспондентских отношениях».

Работа с кадрами

*Ты в компании пришёл,
в компании и уйдёшь.*

А. М. Володин, к/ф «Осенний марафон»

Фонд заработной платы при создании спецбанков был несколько повышен. Однако это повышение не компенсировало сверхнагрузки, которые пришлось испытать банковским работникам в первые месяцы 1988 года. Это были вынуждены отметить и высокие начальники на заседании Совета банков СССР 9 января 1988 года.

Начальник управления Промстройбанка СССР Н. М. Заварихин докладывал:

Сейчас наступает время составления отчётности. Если в первые 10 дней люди работали с перегрузкой, то сейчас уже начинают не выдерживать. Я это заявляю не по одному случаю. Поэтому хотел просить руководителей всех уровней, чтобы к этому участку работы — учётно-операционной работе — не снижалось внимание в течение месяца, иначе преждевременно обольщаться, что всё будет хорошо...

Согласно протоколу, председатель правления Госбанка Н. В. Гаретовский пообещал материально поощрить людей, проделавших колоссальный труд. Он заявил: «Мощности у нас есть. Будем выходить из создавшегося положения».

Начальник управления Агропромбанка СССР В. С. Новиков добавил: «Ситуация осложняется многими факторами: 31 декабря — напряжённый день — усугубил положение, неотлаженная программа, поздно сформировали сеть, опоздали со списками, буквально по телефонным звонкам меняли номера — сейчас производится переадресовка документов».

После этого Гаретовский поручил своему заместителю Хомацкому, замам председателей спецбанков Дубинецкому, Архипову подготовить общее письмо с просьбой о повышении заработной платы.

Другие участники того же заседания констатировали, что не видят конкретных решений. В протоколе есть следующие записи: «Мы заваливаем бухгалтерский учёт, люди работаю круглые сутки. Надо ещё раз пройти по учреждениям Госбанка и найти разумное решение, с такой численностью, которая сейчас, мы завалим работу!»

Касались на том заседании и других вопросов. Так неоднократно уже цитируемый М. С. Зотов жаловался на техническую оснащённость банков.

Зотов М. С. *Не надо переоценивать слабую технику, если нам удалось выйти из прорыва, то только благодаря человеческому фактору. Надо пересмотреть машинные ресурсы, правильно распределить эту технику, может быть, выйти в правительство с просьбой о получении такой техники.*

Поднимался вопрос и по Московской области, утверждалось, что «в Солнечногорске 52 предприятия никто не обслуживает, необходимо повышать ответственность, мы должны чётко знать своих клиентов».

Вопросы о повышении заработной платы, обеспечении жильём, улучшении условий труда и быта работников банковской системы и прежде всего низовых учреждений банков — отделений, на которые приходилась наибольшая нагрузка, продолжали ставить и в дальнейшем. В значительной мере эти вопросы будут решаться с переводом учреждений банков на принципы полного хозрасчёта и самофинансирования.

Матусеев Н. М. *Оценивая период становления Агропромбанка, могу сделать вывод, что банковская система тогда всё ещё оставалась государственной по своей сути. Произошла только некоторая децентрализация. Мы по-прежнему не зависели от результатов работы — как получали зарплату, так и продолжали её получать. Выручало то, что годами было воспитано умение добротного относиться к своим обязанностям вне зависимости от суммы вознаграждения. Сколько тебе положено — этим и обходишься. Премии были небольшие и приурочивались к праздникам. Фонд заработной платы был несколько повышен. В Государственном банке СССР были жёстко нормированные оклады. Там «вилка» была, мне, например, когда В. В. Деменцев добавил ещё в Госбанке за хорошую работу 20 рублей персональной надбавки, я стал получать 440 рублей. И мне говорили: о-го-го, какая у тебя зарплата! Существенно выросли зарплаты, только когда мы в 1990 году акционировались.*

Как уже говорилось, у Дмитрия Львовича не было сомнений, куда идти, он прекрасно понимал перспективы каждого нового банка и Госбанка.

Гончарова Л. А. *Всё это показывает необыкновенное чутьё Дмитрия Львовича на изменяющуюся ситуацию, но одновременно и осторожность, государственного банкира.*

Перемены, происходящие в стране, Дмитрий Львович воспринимал болезненно. Он неоднократно говорил мне: «Куда страна придёт с таким бардаком!»

Но в нашем банке, как и в других спецбанках, порядок оставался, это были государственные банки. Мы придерживались прежнего строгого порядка кредитования. Одновременно стало больше возможностей для самостоятельных решений, и наш руководитель этим успешно пользовался.

Заместитель Дмитрия Львовича, Игорь Васильевич Антонов, возглавил Жилсоцбанк, а потом создал Уникумбанк. С ним ушёл замом, бывший начальник планово-экономического отдела (ПЭО) Павлов.

Игорь Васильевич Антонов родился в 1950 году, имеет высшее экономическое образование; работал в Московской областной конторе Госбанка СССР экономистом, старшим экономистом, заместителем начальника отдела; занимал должности управляющего Подольского отделения Государственного банка СССР, заместителя управляющего Московской областной конторы Госбанка СССР, начальника управления Московского областного управления Жилсоцбанка СССР.

Впрочем, соревнование молодых коллег во главе с Антоновым с Дмитрием Львовичем закончилось печально для них.

Новикова А. А. *Замом ещё недавно у Дмитрия Львовича был молодой, но очень грамотный Игорь Антонов — банкир в третьем поколении. Мама его работала в Московской городской конторе Госбанка.*

Хотя он возглавил конкурентный Жилсоцбанк, мы продолжали жить на Хрустальном очень дружно. Но Игорь, в отличие от Дмитрия Львовича был очень горячим и рисковым. Жизнь его оборвалась трагически — он погиб в автомобильной аварии под Сочи, где они открывали филиал Уникумбанка (созданного на базе Московского областного отделения Жилсоцбанка).

У Дмитрия Львовича серьёзных проблем не возникало, он фактически руководил процессом распределения кадров среди спецбанков области.

Гончарова Л. А. *Молодые коллеги, энергичные ребята, близкие мне по возрасту, звали меня работать в Жилсоцбанк, обещали вместе горы свернуть. Да и по сфере своей деятельности всё меня вело в Жилсоцбанк. Антонов курировал меня в подмосковной конторе.*

Инесса Васильевна, поддерживавшая меня всегда, рекомендовала мне идти за Орловым. Мы как-то вышли с ней прогуляться, и она мне

сказала буквально следующее: «Людка, тебя сам Дмитрий Львович зовёт, а ты собираешься идти с Антоновым и Павловым!»

Кстати, много сотрудников хотели до слёз остаться с Орловым. К Николаевой постоянно шли ходяки с просьбами распределить их в Агропромбанк. Причём не из-за того, что Дмитрий Львович возглавлял областную контору, просто он так заботился о коллективе, что равнодушных среди нас не было. Располагал к себе он и своей необыкновенной искренней улыбкой.

И я сделала выбор, после которого молодые коллеги долго обижались на меня — основная пищевая промышленность, которую я курировала, ушла в Жилсоцбанк.

Я неоднократно выводила у Дмитрия Львовича, почему он пошёл на Агропромбанк — Жилсоцбанк-то был большим куском и более престижным, он обслуживал промышленность, а не колхозников. Возможно, на это повлияло то, что у Орлова были особенно хорошие связи в обкоме с секретарями по сельскому хозяйству.

Возглавив управление Агропромбанка СССР по Московской области, Д. Л. Орлов поставил на все руководящие должности молодых сотрудников. Так Гончарова стала начальником отдела кредитования пищевой промышленности.

Гончарова Л. А. Ответственность была большая — мы вызывали и заслушивали маститых директоров предприятий, от нас зависело: дадут им деньги или нет.

Часть отдела денежного обращения и касса оставались в Госбанке. Туда же ушло несколько человек из планово-экономического отдела (ПЭО).

Гончарова Л. А. Большая часть ПЭО, во главе с Павловым, ушли в Жилсоцбанк, там отдел возглавил Олег Авис, ушедший с друзьями. Мы же создавали новый ПЭО.

С рядом отделов, в частности финансирования сельского хозяйства, вопросов не было, и люди их них переходили в Агропромбанк автоматом. Но порой приходилось резать по живому. Когда Дмитрию Львовичу хотелось оставить какого-то сотрудника, он совершал, по его словам, «какую-то мульку», и нужный человек попадал в его списки.

Не стоит забывать, что количество работников в каждом банке всё ещё было определено наверху.

После распределения сотрудников по банкам, все продолжали сидеть в том же здании, что сидели раньше, многие даже на своих ме-

стах. А вот кабинет, где сидели сотрудники единого планово-экономического отдела, поделённого пополам, оставили Жилсоцбанку, а их коллеги из Агропромбанка переместились на другой этаж. В результате все банковские работники входили в свои банки, через один вход, сидели бок о бок.

Дмитрий Львович сидел на втором этаже, как говорили «за забором», за лёгкой стенкой, сооружённой для ощущения изолированности. Тут же в большом холле располагалось РКЦ. Рядом, тоже за заборами, сидели сотрудники Агропромбанка и Жилсоцбанка. В общем, в тесноте, да не в обиде.

Гончарова Л. А. *Бухгалтерии вообще были разделены шкафами. Сотрудники разных банковских структур продолжали вместе пить чай с сушками. Было весело! Кабинеты Орлова и Антонова располагались напротив друг друга и были примерно одинаковыми. Ущемлять нельзя было никого.*

Клиенты продолжали ходить к тому, к кому они привыкли ходить.

Кстати, такая же картина долго сохранялась и когда мы стали банками коммерческими — «Возрождением» и Уникумбанком.

При переходе в Агропромбанк я потеряла в статусе — с начальница отдела перешла в замы руководителя отдела кредитования сельского хозяйства, к Людмиле Степановне Грибковой. Она была у меня начальницей, когда я только пришла в контору. Но к этому времени я уже знала значительно больше и было немного скучно. Поэтому обрадовалась, когда в 1988 году Дмитрий Львович послал меня учиться на специфакультет Московского финансового института, готовящего кадры для совзагранбанков. Я была среди первых трёх дам, учившихся там. Всего нас было человек 30, все после учёбы поехали на стажировку за границу.

Все коллеги Дмитрия Львовича отмечают, что он обладал харизмой, умел фактически любого человека расположить к себе. При этом сам помогал всем, кому мог. Был человеком широкой натуры, заботился о людях.

Гаврилкина Т. Ф. *Вся моя жизнь связана с Дмитрием Львовичем. Ещё во времена Госбанка он устраивал мою дочку в детский сад. Я жила тогда в Домодедове, с детскими учреждениями было плохо. Но недалеко находился детский сад Министерства финансов СССР. Дмитрий Львович сумел договориться о месте в нём для меня. Помо-*

гал неоднократно на разных этапах моей жизни с жильём. Помогал и дальше, когда дочь уже училась в Финансовом институте.

За счастье было попасть к нему в кабинет, просто общаться с ним — по делу или «за жизнь».

Было такое ощущение, что, пока есть Дмитрий Львович, нет нерешаемых проблем. От профессиональных до бытовых. И его сотрудники готовы были всё делать по его призыву.

В банке обслуживалась областная потребкооперация, в то время элитный клиент. Они могли самостоятельно заключать договора с любыми структурами, в том числе и зарубежными. По набору товаров они уступали, видимо, только магазинам системы «Берёзка». Дмитрий Львович и председатель совета Московского регионального союза потребительской кооперации Юрий Михайлович Мариничев, возглавлявший совет директоров банка регулярно устраивали распродажу дефицитных товаров для сотрудников банка.

Кроме того, Ю. М. Мариничев поставленным голосом очень чётко руководил проведением собраний. Они проходили буквально за полчаса, что так же нравилось в основном женскому коллективу «Возрождения».

Коммерческий отдел

*Радуюсь я —
это
мой труд
вливается
в труд
моей республики.*

В. В. Маяковский. «Хорошо!»

Год интенсивной учёбы Л. А. Гончаровой на спецфакультете был замечательным и весьма полезным для банка.

Гончарова Л. А. *Я узнала много нового о принципах работы коммерческих банков. Благодаря Орлову мне очень повезло, появилась возможность получить необходимые знания в преддверии серьёзных изменений в банковской системе страны. А командировка за рубеж позволила мне увидеть, как работают иностранные коммерческие банки.*

Первые шаги реформы

Помню, как коллеги просили меня рассказать, что такое кредитная линия (к ним пришёл серьёзный клиент, которому она требовалась), для меня же это были уже азы банковской науки. Клиента мы не потеряли.

Несмотря на все сложившиеся проблемы, следует отметить, что банки в новых условиях начинали действовать нестандартно, неординарно. Нужно было время, чтобы они укрепили свои позиции.

Гончарова Л. А. *Когда началась перестройка, появилась свобода, все почувствовали новые веяния. И Дмитрий Львович их сразу же подхватывал. Например, внедрение системы хозрасчёта в системе сельского хозяйства.*

Тогда можно было бы просто отсидеться, не высовываться, но благодаря Дмитрию Львовичу, его энергичности, желанию всё время пробовать что-то новое, мы принимали участие во всех экспериментах.

Дмитрий Львович сумел получить разрешение на внедрение в Агропромбанке системы хозрасчёта.

Банки в СССР, кстати, перешли на хозрасчёт одними из последних. Постановление Совета министров СССР № 280 «О переводе государ-



Слева направо: стоят: Татьяна Ледяева, Зураб Шенгелая, Людмила Гончарова и Татьяна Гаврилкина. Сидят: Инна Егорова и Галина Блохина

ственных специализированных банков СССР на полный хозяйственный расчёт и самофинансирование» вышло только 31 марта 1989 года. Основным хозрасчётным звеном в системе спецбанков сделали отделение. То есть именно такие, как Дмитрий Львович поставил в центр реформы.

В этом историческом постановлении говорилось:

...В целях дальнейшего совершенствования банковского дела, коренного улучшения деятельности государственных банков СССР и их учреждений на местах, повышения их заинтересованности и усиления ответственности за проведение прогрессивной кредитной политики, укрепление платёжной дисциплины в отраслях народного хозяйства и денежного обращения в стране Совет министров СССР постановляет:

1. Перевести в 1989 году государственные специализированные банки СССР на полный хозяйственный расчёт и самофинансирование, положив в основу деятельности банков прибыль (доход) как обобщающий показатель эффективности работы и главный источник укрепления и развития банковских учреждений, социального развития и материального стимулирования их коллективов.

2. Установить, что основным хозрасчётным звеном в системе Промстройбанка СССР, Агропромбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Сберегательного банка СССР является отделение или другое учреждение этих банков, осуществляющее непосредственное кредитное и расчётное обслуживание предприятий, организаций, кооперативов и населения. <...>

3. Определить, что ресурсами хозрасчётных учреждений банков для кредитования служат их фонды, остатки средств предприятий, организаций и кооперативов на их расчётных и текущих счетах, депозиты предприятий, организаций и кооперативов, а также вклады населения на счетах, открытых в учреждениях специализированных банков СССР. Свободные средства государственного бюджета СССР, а также средства, находящиеся в расчётах, являются централизованными кредитными ресурсами государства и используются в соответствии с утверждаемыми сводными кредитными планами СССР для краткосрочного и долгосрочного кредитования. <...> Централизованные кредитные ресурсы выделяются государственным специализированным банкам СССР за плату, устанавливаемую Госбанком СССР. Установить, что за кредитные ресурсы, направляемые на вре-

менное возмещение задолженности бюджета по выплате разницы в ценах на сельскохозяйственную продукцию, уплачиваются проценты за счёт средств бюджетов союзных республик по поставкам указанной продукции в республиканский фонд и за счёт средств союзного бюджета — по поставкам продукции в общесоюзный фонд.

4. Хозрасчётные учреждения банков осуществляют кредитование предприятий, организаций, кооперативов и населения в основном за счёт мобилизуемых ими на местах кредитных ресурсов. Свободные суммы этих ресурсов учреждения банков могут передавать (за плату) своим вышестоящим учреждениям или другим банкам, включая коммерческие и кооперативные банки.

При недостатке мобилизуемых на местах кредитных ресурсов хозрасчётные учреждения банков могут привлекать для краткосрочного и долгосрочного кредитования дополнительные ресурсы (за плату) от своих вышестоящих учреждений, других государственных банков, а также от коммерческих и кооперативных банков.

Размер платы за ресурсы, передаваемые банками друг другу, определяется ими на договорной основе, но не может повышаться более чем на 20 процентов размера платы за централизованные ресурсы.

Для усиления экономической заинтересованности и ответственности банковских учреждений в увеличении объёмов кредитных ресурсов, рациональном их использовании и ускорении оборачиваемости признать необходимым устанавливать этим учреждениям нормативы участия мобилизуемых ими кредитных ресурсов в краткосрочных и долгосрочных кредитных вложениях. <...>

5. В целях дальнейшего развития экономических методов управления кредитной системой, повышения эффективности использования кредитных ресурсов, концентрации их на решении приоритетных общегосударственных программ и задач, обеспечивающих достижение высоких конечных финансовых результатов работы народного хозяйства, его отраслей и регионов, создать фонд регулирования кредитных ресурсов банковской системы СССР.

Установить, что указанный фонд образуется в Госбанке СССР на нормативной основе за счёт части привлечённых банками ресурсов и депозитов. На средства, направляемые в этот фонд, проценты не начисляются. Размеры фонда и нормативы привлекаемых средств определяются Правлением Госбанка СССР по согласованию с Госпланом СССР и Министерством финансов СССР.

6. Госбанку СССР доводить до государственных специализированных банков СССР, а этим банкам — до своих хозрасчётных учреждений в качестве основы для формирования планов контрольные цифры по следующим показателям: объём кредитных ресурсов <...>

7. Утверждать хозрасчётным учреждениям банков следующие экономические нормативы:

отчислений от прибыли (дохода) в государственный (в том числе в местный) бюджет;

отчислений от прибыли (дохода) в централизованные фонды и резервы вышестоящего органа;

образования фонда производственного и социального развития;

образования фонда материального поощрения;

образования фонда валютных отчислений;

соотношения между темпами прироста фонда оплаты труда и темпами прироста доходов;

участия мобилизуемых кредитных ресурсов в краткосрочных и долгосрочных кредитных вложениях.

Фонд заработной платы (фонд оплаты труда) хозрасчётных учреждений банков образуется по утверждённым нормативам от их доходов, полученных от проведения банковских операций (оказываемых услуг), и используется на оплату труда работников этих учреждений, включая выплату им надбавок, вознаграждений и доплат. Комиссии по совершенствованию хозяйственного механизма при Совете министров СССР в месячный срок утвердить для государственных специализированных банков СССР на 1989–1990 годы указанные нормативы и предельные размеры отчислений в централизованные фонды и резервы, образуемые в этих банках на союзном и республиканском уровнях. При утверждении нормативов отчислений от прибыли (дохода) в фонд производственного и социального развития предусмотреть средства, необходимые для ускоренного оснащения банковской системы современной вычислительной техникой.

8. Установить, что прибыль хозрасчётных учреждений банков, определяемая как разница между полученными от проведения банковских операций (оказываемых услуг) доходами и произведёнными расходами, используется в следующей очерёдности:

отчисления в государственный (в том числе в местный) бюджет;

отчисления в централизованные фонды и резервы вышестоящего органа.

Остающаяся после указанных отчислений прибыль увеличивается (уменьшается) на сумму полученных (уплаченных) учреждением банка штрафов, неустоек и иных экономических санкций и направляется по установленным нормативам в фонд производственного и социального развития и фонд материального поощрения учреждения банка.

Госбанку СССР совместно с государственными специализированными банками СССР в месячный срок определить состав доходов и расходов, порядок их учёта и расчёта прибыли (дохода) хозрасчётных учреждений банков. При этом исходить из того, что: доходы учреждения банка, полученные за счёт уплаты клиентами процентов по просроченным ссудам (в доле повышенной процентной ставки), в прибыль банка не включаются и подлежат зачислению в образуемый на уровне областного (краевого) звена (в республиках, не имеющих областного деления, — на уровне республиканского звена) государственных специализированных банков СССР специальный фонд для кредитования дополнительных мероприятий по разработке и внедрению новой техники, расширению производства продуктов питания и товаров народного потребления, ресурсосбережению, развитию экспортных производств.

Указанный фонд может пополняться за счёт средств резервных фондов государственных специализированных банков СССР. Предоставить право учреждениям банков использовать часть средств указанного специального фонда для участия в создании и деятельности предприятий (производств) в отраслях народного хозяйства; размеры комиссионного вознаграждения за оказываемые объединениям, предприятиям, организациям, кооперативам и населению по их просьбе дополнительные платные услуги, не входящие в прямые обязанности банка, определяются хозрасчётным учреждением банка на основе договоров с клиентами;

размеры комиссионного вознаграждения за обслуживание клиентов на основе корреспондентских связей устанавливаются на договорной основе между соответствующими учреждениями банков. <...>

10. Расширить хозяйственную самостоятельность государственных банков СССР в вопросах развития и укрепления банковской системы. Признать необходимым: предоставить право государственным специализированным банкам СССР создавать, реорганизовывать, ликвидировать хозрасчётные учреждения банков, исходя из экономи-

ческой целесообразности вне зависимости от наличия на данной территории хозрасчётных учреждений других банков, а хозрасчётным учреждениям банков независимо от их местонахождения — создавать, реорганизовывать и ликвидировать свои подразделения (филиалы, агентства); предоставить право предприятиям, объединениям и организациям самостоятельно определять хозрасчётные учреждения банков для своего кредитно-расчётного обслуживания. Госбанку СССР определить порядок реализации на практике указанного права...

12. Повысить роль кредитного договора как основного документа, определяющего взаимные обязательства и экономическую ответственность сторон, включая конкретные размеры процентных ставок и платы за предоставляемые на договорной основе дополнительные услуги. Установить, что вопрос о предоставлении кредита решается исключительно хозрасчётным учреждением банка с учётом выполнения предприятиями, организациями и кооперативами взятых на себя обязательств по условиям кредитного договора, качества продукции, производимой заёмщиком, и потребностей в ней народного хозяйства. В целях усиления воздействия процентной политики на конечные результаты работы предприятий и организаций учреждениям специализированных банков дифференцировать процентные ставки за кредит в пределах установленных размеров этих ставок в зависимости от направлений использования кредита, длительности пользования заёмщиком ссудой и своевременности её возврата. Устанавливать в необходимых случаях льготные процентные ставки за кредит, в первую очередь предоставляемый на затраты по реализации общегосударственных программ. Строго руководствоваться постановлением ЦК КПСС и Совета министров СССР от 17 июля 1987 г. № 821, запрещающим республиканским и местным органам, а также другим организациям вмешиваться в оперативную деятельность хозрасчётных учреждений банков, которые несут всю полноту ответственности за проведение прогрессивной кредитной политики и обеспечение соответствия между предоставляемыми кредитами и имеющимися кредитными ресурсами. <...>

14. В целях повышения роли Госбанка СССР как главного банка страны, осуществляющего централизованное плановое управление единой денежно-кредитной системой, проведение государственной кредитной политики, организацию и координацию кредитных отношений в народном хозяйстве, освободить Госбанк СССР от оператив-

ной деятельности в области кредитно-расчётного обслуживания. Сохранить за Госбанком СССР кредитно-расчётное обслуживание отдельных организаций, определённых, в порядке исключения, ранее принятыми Советом министров СССР решениями. <...>

Документ подписали председатель Совета министров СССР Н. И. Рыжков и управляющий делами Совета министров СССР М. С. Смиртюков.

Вслед за этим внутри управления кредитования сельского хозяйства Московского областного отделения Агропромбанка Дмитрий Львович Орлов создал коммерческий отдел, делавший первые шаги по работе с появившимися кооперативами и новыми коммерческими банками. Его на первом этапе возглавила Людмила Антоновна Гончарова. Её заместителем стала Татьяна Фёдоровна Гаврилкина.

В отдел было набрано пять человек. Кроме руководителей в маленькой комнатке сидели: Инна Егорова, Хмелицкая, Зураб Шенгелая и Юрий Верхов. Отделу позволили работать фактически как коммерческому банку.

Гаврилкина Т. Ф. *Коммерческий в новых условиях развился и разделился на несколько подразделений. Потом, в 1995 году, когда уже банк «Возрождение» переедет в новое помещение, появится новая организационная структура и я стану начальницей управления ликвидностью (в сегодняшних терминах это казначейство). А в 2003 году стану зампредом, курирующим финансовый блок.*

Кстати, с кадрами тогда были большие проблемы, вот как рассказывает о своём трудоустройстве в банк один из сотрудников, внедрявший там элементы хозрасчёта.

Верхов Ю. А. *В 1985 году, когда я учился в Плехановском институте, меня отправили пройти полный курс обучения в Высшую школу Праги. Отправляли по линии Интуриста — специализация была на иностранном туризме. Но в 1989 году, когда я пришёл уже трудоустроившись в «Интурист», понял, что меня там особо не ждут. Тогда начал искать работу самостоятельно. Сначала искал по туристическому профилю, потом даже пытался в Торгово-промышленную палату устроиться на работу, но ничего не срослось. Был в отделе кадров МБЭС (Московский банк экономического сотрудничества). Там мне сказали, что готовы меня взять на «беременную» должность — в отдел статистики (дама уходила в декрет). Но руководитель банка уехал в отпуск (на два месяца), надо было ждать. Я этого делать не мог.*

Помог случай — моя супруга работала вместе с Павлом Неумывакиным. Тот через Гончарову узнал, что в банке у Орлова есть должность в ОПЕРУ у Сергея Ленькова. Поехал посмотреть, узнать, что и как. Леньков сказал, что должность, действительно, была, называется «зам с тележкой». Но человек, который её раньше занимал — Александр Маршев, — после ухода в ЦБ, Госбанк, вернулся обратно в банк. И эта должность стала вновь занята. Но сразу мне на дверь Сергей не показал, посоветовал сходить в отдел кадров, который возглавляла боевая дама И.В. Николаева.

Значит, нам туда дорога, пришёл к Инессе Васильевне, она мои документы посмотрела, обрадовалась: «Такие ребята нам нужны! У нас молодые парни до 350 рублей получают!» Позвала начальника ПЭО Олега Ушеровича Ависа, уже тогда немолодого, как мне казалось, ему было за сорок. И тот меня и пригласил к себе в отдел. Так в сентябре 1989 года я оказался в банке, где после объявления хозрасчёта внедрились новые формы хозяйствования.

С Дмитрий Львовичем я тогда фактически не пересекался, но видел, что он уже тогда был большим авторитетом для всех.

Гончарова Л. А. Тогда мы ещё раз убедились, насколько правильно наше руководство выстраивает работу банка.

Отделу открыли самостоятельный счёт, на который разрешили привлекать депозиты, по договорам, на особых договорных условиях. Никаких новых инструкций, естественно, не существовало, действовали сотрудники отдела по наитию. Правда, почти любые операции согласовывали с шефом — Орловым.

Гаврилкина Т. Ф. На открытый счёт привлекали деньги клиентов и с него же выдавали кредиты. Делали это на примитивном уровне — ну прямо не банк, а колхоз! При этом практически никакого понятия у нас о депозитах тогда не было.

За счёт внедрения хозрасчёта банк смогли выплачивать премии всем сотрудникам банка. И на тот момент все, действительно, стали больше зарабатывать.

В банке стали проходить регулярные распродажи одежды, импортной электронной техники, другого дефицита. Проходили они прямо в кабинете начальника. Организовывались, конечно, в выходные дни.

Гаврилкина Т. Ф. Когда мы начали получать прибыль, смогли выплачивать премии сотрудникам. Поэтому в банке все стали нас уважать и любить.

В коммерческом отделе была сосредоточена уже практически вся деятельность, которая может быть в коммерческом банке. Межбанковские кредиты предоставлялись многим новым коммерческим банкам, даже таким солидным, как Автобанк.

Среди клиентов отдела были и крупные компании, такие как, например, совхоз «Белая дача», называемый «кремлёвской грядкой».

Нахманович М. М. *В 1989–1990 годах перед нами остро встал вопрос финансовой самостоятельности, независимости. На тот момент все крупные тепличные комбинаты московского региона (около 8) организационно входили в тепличный совхоз-комбинат «Московский», которым руководил Евгений Сергеевич Рычин. Мы не имели собственного счёта и обслуживались в их финансово-расчётном центре. Но в то время хозяйственные связи, материально-техническая база, и процессы согласования всех платежей, операций уже разрушались, что просто парализовало нашу работу.*

В 1987 году на комбинате прошли выборы (едва ли не первые в АПК страны), мы избрали молодого директора, а я при нём был финансистом. Кстати, сначала голосовали за мою кандидатуру, председателя совета трудового коллектива. 998 выборщиков из 1000 отдали голоса за меня, но я взял самоотвод, попросив голосовать за Виктора Семёнова. Его, бывшего инструктора сельскохозяйственного отдела Люберецкого горкома КПСС, зампреда исполкома по селу, депутата Люберецкого городского и Московского областного Советов народных депутатов, вынуждены были поддерживать в верхах и мне казалось, что при нём нам будет проще развиваться.

Чтобы спасти комбинат, я поехал к Орлову, объяснил ему ситуацию, и Дмитрий Львович согласился «немного нарушить» правила — открыть нам собственный счёт в его Агропромбанке. В результате фактически все денежные средства, которые были у нас в АПК «Московский», мы потратили на нужды хозяйства (отопление теплиц в осенне-зимний период), а доходы уже начали «парковать» на собственный расчётный счёт. В марте 1990 года наш совхоз стал самостоятельным предприятием.

Активности отделу добавило появившееся кооперативное движение.

Гончарова Л. А. *Работая с кооперативами, мы имели возможность им предоставлять кредиты, тоже на коммерческих условиях. При этом дебет и кредит должны были сойтись до копейки. Появив-*

шуюся прибыль мы потратили, в частности, на приобретение персональных компьютеров.

С компьютерами связана почти курьёзная история, чуть не вызвавшая закрытие коммерческого отдела.

Гаврилкина Т. Ф. *Один предприниматель очень долго уговаривал нас выдать ему кредит на покупку компьютеров. Дело по тем временам очень выгодное, но у него ничего не было за душой. Чтобы обойтись без залога, придумали схему: договор покупки компьютеров заключили на банк (то есть поставка производилась в адрес банка). Профинансировали сделку — по тем деньгам что-то около 3 млн долларов, получили компьютеры. Я лично их принимала, сложила в Красный уголок (был и такой в банке). Сразу начали приходить покупатели (с наличными деньгами или чеками), мы отпускали им товар. Всё шло хорошо, пока в банке не прорвало трубу — залило все компьютеры (почти все ввезённые). Это был ужас, тем более что техника не была застрахована. Компания АСКО предлагала нам это сделать, но мы решили, что у нас так всё надёжно и мы такие умные, блестящую сделку провели, поэтому тратить деньги на чепуху нет смысла.*

Компьютеры вытащили, начали их сушить, они стояли сохнущие по всему банку. У предпринимателя случился инфаркт, мы были помоложе, поэтому перенесли неприятности легче. Дмитрий Львович устроил нам «весёлую жизнь».

Помог нам «навловский» обмен денег. 22 января 1991 года президент СССР Михаил Горбачёв подписал Указ об изъятии из обращения и обмене 50- и 100-рублёвых купюр образца 1961 года. Начался их обмен. Он был лимитирован и некоторым людям было сложно объяснить происхождение скоплённых денег, поэтому они готовы были их тратить без капризов. Тогда мы и продали всю партию компьютеров, несмотря на их «подмоченную репутацию», и закрыли кредит, выйдя их проблемной ситуации «сухими из воды». В прямом и переносном смысле.

Работали сотрудники отдела и на межбанковском рынке с другими появившимися тогда уже коммерческими банками, в частности, с Автобанком. Хотя Дмитрий Львович относился к этому с осторожностью.

Гончарова Л. А. *Помню, как я делилась первыми впечатлениями с Дмитрием Львовичем, рассказывала, что у нас получается, а что нет. Опыт мы тогда приобрели богатый.*

Однако Дмитрия Львовича за это самоуправство собирались наказать. И ситуация была напряжённая.

Гончарова Л. А. *Тогда в нашем отделе была сосредоточена вообще вся деятельность, которая только может быть в коммерческом банке: и управление ликвидностью (казначейство), и кредитование, и привлечение ресурсов, и международная деятельность. Всё!*

Было весело и интересно. Значительно интереснее, чем в Госбанке, где все просто сидели на работе от звонка до звонка. И всё это благодаря Дмитрию Львовичу.

Хотя продолжали действовать все старые инструкции. И я их до сих пор по номерам помню. Они были необходимы для понятия решений при работе с предприятиями и организациями.

Дмитрий Львович в то время вводил различные новшества. Банк участвовал во всех объявляемых экспериментах. Хотя Орлов мог бы и отсидеться. Единственно, что было крайне важно для него: наличие государственного подтекста под всем.

Отдел работал до создания банка «Возрождение». После открытия нового корсчёта, счёт коммерческого отдела был закрыт.

Гаврилкина Т. Ф. *Если оценивать результаты тех новшеств уже зная, чем всё закончится, мне кажется это и был первый шаг к развалу государственной банковской системы.*

В это время стали создаваться консорциумы... И в качестве наших особых клиентов мы привлекли, в частности, Консорциум по выращиванию пушного зверя, Агрохолдинг в Подольском районе. Мы им денег давали больше, чем другим и на других условиях. Ресурсы же мы продолжали получать сверху. У нас обслуживались также агропромышленный комплекс «Раменское», затем АПК «Москва» (по выращиванию овощей).

В этом направлении мы достигли определённых успехов, во всяком случае однажды с Ависом нас пригласили на телевидение, рассказать про эти консорциумы.

Верхов Ю. А. *Основными нашими партнёрами были непонятные образования — консорциумы: полукооперативы, полугосударственные организации. Мы были их учредители и ездили туда. В частности, работали с подразделением агрокомплекса «Щапово», что в Подольском районе Московской области, преобразованном в конце 1980-х годов в многопрофильный агроконцерн.*

Действительно в начале 1988 года с внедрением в рамках перестройки элементов рыночной экономики, на базе крупного советского агропред-

приятия был создан первый акционерный агроконсорциум «Щапово» — его называли первой в СССР структурой такого рода. Среди пайщиков консорциума (всего 12 организаций), кроме самой агрофирмы «Щапово» и ВНИИ животноводства, были областные управления Агропромбанка и Промстройбанка, объединение «Внештехника», издательство «Известия», Куриловский авторемонтный завод (на балансе которого была молочная ферма), Подольский аккумуляторный завод (обладавший фермой по откорму крупного рогатого скота), Подольский мясокомбинат.

Директором агрофирмы в этот период был Марат Меерович Бойнович с которым у Дмитрия Львовича сложились хорошие отношения (впрочем, с кем у него они не складывались?!).

В 1990-е годы хозяйство было приватизировано, несколько раз сменило владельцев, банкротилось. Её хозяином стал Внешэкономбанк, в 2000 году продавший агрохолдинг торговой сети «Седьмой континент».

В общем время это было смутное.

Матусеев Н. М. *Что наступает хаос и бюджетных денег для села больше не будет, я почувствовал на рубеже 1990–1991 годов. В России к власти пришёл Ельцин и начал войну с Центром. А при Гайдаре положение с финансированием села стало уже абсолютно катастрофическим! Шокотерапия прекратила всё финансирование в один день... Но и раньше было видно, что наступают трудные времена. Кроме здоровой инициативы, уже после принятия Закона о кооперативах и Закона о предприятии, началась эра непрофессионализма. Помню, пришёл ко мне по личному делу один старый многолетний клиент — главный инженер одного крупного предприятия. Мол, хочу получить у вас кредит под ферму для выращивания норок, хочу зарабатывать валюту. Кредит попросил немаленький, но я его знал как человека честного и ответственного. Мне приходилось иметь не раз дела со зверосовхозами, поэтому я сразу стал задавать ему профессиональные вопросы: какие шеды ты построишь (от английского слова *shed* — «навес с двускатной крышей, под которым находятся ряды клеток с пушными зверьями»); чем будешь кормить (все существующие фермы привязаны к крупным предприятиям — мясокомбинатам или рыбокомбинатам); как думает будущий предприниматель следить за здоровьем зверьков (для зверофермы нужна хорошая ветеринарная служба, иначе все норки быстро перемрут); сколько планирует потратить на стройматериалы, как будет организована обработка шкур? Вижу, собеседник поплыл — не задавал себе*

моих вопросов. В общем, говорю ему: «Увы, ты практически не готов к открытию дела! Всё сначала рассчитай, потом решим вопрос о кредитах». Больше он у меня не появлялся, а мне эта история запомнилась как некий «символ смутной эпохи», захватывавшей даже порядочных и ответственных людей.

Работа в системе Госбанка формировала определённый тип банковского работника с его психологией и мышлением, которые, мягко говоря, не всегда удачно вписывались в те преобразования, что происходили в стране.

Для многих руководителей спецбанка, причём не самых консервативных, это была жизненная драма. Нужна была кропотливая индивидуальная работа для того, чтобы поймать ветер в паруса.

Конечно, за долгие годы многие руководители привыкли работать чётко, выполняя инструкции и указания вышестоящих начальников. Они были хорошими, но механическими исполнителями, автоматическими «выдавателями кредитов». Навыков творческой работы и здорового честолюбия за её результаты прошлая работа не требовала.

Пожалуй, ни одна отрасль народного хозяйства на протяжении нескольких десятилетий не была так зарегламентирована, как госбанковская.

Однако из их среды появились и блестящие банкиры, вскоре создавшие и возглавившие новые коммерческие банки. Ряд из них, такие как Дмитрий Львович Орлов, будут успешно вести свой банковский корабль сквозь финансовые кризисы 1990-х и 2000-х годов.

Орлов Д. Л. В заключение несколько слов о личных впечатлениях некоторых запомнившихся мне людях той бурной исторической эпохи: естественно, это профессиональные впечатления банкира о клиентах-хозяйственниках. В период перестройки после создания в ЦК КПСС экономического отдела в обкомах партии появилась должность секретаря по экономике. Для обоснования их работы необходимо было придумывать те или иные новшества. Таким секретарём в Московской области стал Новиков. Встречаясь со мной, он периодически говорил: «Львович, давай выдумаем что-нибудь интересное!»

Николай Травкин и Михаил Бочаров как «прорабы перестройки» и будущие деятели демократической России

олицетворяли собой систему этих самых советских починов (инициировавшихся Московским областным комитетом КПСС и исполкомом). Тогда любили с определённой периодичностью искусственно, сверху, абсолютно на пустом месте создавать «передовые» предприятия, с точки зрения реальных хозяйственных успехов ничего из себя не представляющие. Так, у Михаила Бочарова был «дохлый», полностью убыточный кирпичный завод в Бутове. Как-то нас, начальника Мособлстройматериалов Бориса Крекова, начальника областного финансового управления Якова Хесина и меня, вызвал Новиков и сказал: «Ребята, нужно что-то делать! Завод совсем сдыхает!» Решили: Бочаров и так практически не платит аренду, так давайте снизим арендную плату ещё — фактически до нуля. А областное финуправление простило ему безнадёжные налоги (всё равно ведь не платит!). После этого предприятие за два или три месяца стало «рентабельным», а Бочаров начал всюду выступать с речами о перестройке. Михаил Александрович был членом КПСС, стоял на учёте в Московской областной партийной организации (по производственному принципу), хотя жил в Москве. В 1989 году он сам себя выдвинул кандидатом на первых альтернативных выборах, стал народным депутатом СССР. На тот момент район Бутово присоединили к Москве. И Михаил Александрович вошёл в мощную московскую группу народных депутатов. И когда формировались руководящие органы Первого съезда, Бочаров стал секретарём съезда, а потом и большого комитета по строительству с Ельциным во главе. После этого Бочаров как «успешный рыночник» замелькал на экранах телевидения, вошёл в Высший экономической совет России. Вроде бы даже сыграл какую-то важную роль в избрании Б. Н. Ельцина главой Верховного Совета РФ.

Другой пример удачливого демагога-карьериста из «назначенных передовиков» и «маяков перестройки» — Николай Травкин. Запомнил я его, ещё работая в Госбанке Московской области, когда он возглавлял захудалую ПМК-27 Шаховского района. Тогда Н. И. Травкин «построил» в своём районе и пытался сдать досрочно шесть

Первые шаги реформы

или семь домиков. Комиссия банка обнаружила, что в этих домах температура зимой не повышала 4 градусов. Однако тогда областному начальству приспичило найти своего «строителя-новатора» (не хуже Николая Злобина из Зеленограда, района Москвы). Выбор пал на Травкина. Надо выполнять задание партии! Нашли выход: принципиального инженера-обмерщика, не желающего принимать «работу» Николая Ивановича, перевели на лучшее место работы (из Шаховской в Загорск) и дали квартиру. В отсутствие этого инженера «новый передовик» смог свои дома сдать. Перевели Травкина управляющим 18-м строительным трестом в Волоколамском районе. Стали давать «по звонку» из Московского областного комитета без ограничений строительные материалы, чтобы Николай Иванович мог перевыполнять план. И действительно, о его «успехах» заговорили. Когда же мы в Госбанке проверили «передовика», то выяснили, что из 800 тыс. рублей прибыли 1 млн (!) был получен в счёт штрафов, начисленных за возврат обратно на ДСК бракованных стройматериалов! А причина возврата банальна: у треста не было достаточного количества кранов, а за простой он должен был платить неустойку! То есть в то время, когда все остальные стройки снабжались стройматериалами по остаточному принципу, «передовик», получавший любые ресурсы вне очереди, попросту под разными предлогами браковал поставляемые материалы и на этом строил свой успех. Причём не было ясно, куда они потом девались, — в общем, чистой воды афера! Когда я тогда возмутился, мне в комитете КПСС сказали, что я «неправильно понимаю политику партии в области перестройки хозяйственного механизма». Потом Травкин обслуживался в Агропромбанке и опять выделялся «инициативностью» и «сообразительностью». Так что он всегда больше был политиком, чем хозяйственником.

Летом 1988 года прошло первое совещание руководителей областных, республиканских управлений Агропромбанка в Куйбышеве, после этого в Белгороде.

АГРОПРОМБАНК

Предыстория создания Агропромбанка СССР

Аналогичной с концом 1980-х годов ситуация в СССР уже складывалась в банковской системе в 1922–1923 годах. Тогда также наряду с Госбанком были созданы специализированные банки долгосрочного и краткосрочного кредитования. Они делились по форме собственности на государственные, кооперативные и государственно-капиталистические (смешанные).

Среди них был и Центральный сельскохозяйственный банк (Сельхозбанк), основанный в феврале 1924 года. Он осуществлял кредитование сельскохозяйственной кооперации и единоличного крестьянства. Кредиты выдавались на приобретение сельскохозяйственных орудий, машин, рабочего и продуктивного скота, проведение мелиоративных и землеустроительных работ. И хотя постановлением СНК от 6 мая 1925 года предусматривалась льготная продажа крестьянству сельхозорудий и машин, кредитование производилось под очень высокие проценты. Краткосрочный кредит выдавался из расчёта 12% годовых, долгосрочный — 7%. С ноября 1925 года их размер уменьшился до 10 и 6%, соответственно. Преимущества в кредитовании предоставлялось коллективным хозяйствам — артелям и коммунам.

Постепенно весь краткосрочный кредит был сосредоточен в Госбанке.

В 1932 году вместо многочисленных кредитных товариществ и республиканских сельскохозяйственных банков был основан Банк финансирования социалистического земледелия. В августе 1933 года его переименовали в Сельскохозяйственный банк СССР.

После создания подрядных строительного-монтажных организаций, занимающихся строительством в сельском хозяйстве, Сельхозбанк стал заниматься их краткосрочным кредитованием. С 1 января 1957 года ему частично передали функции упразднённого Торгбанка (бывшего Всекобанка, обслуживающего кооперативы).

Однако в апреле 1959 года Сельхозбанк на основании Указа Президиума Верховного Совета СССР был упразднён, а выполняемые им операции переданы Промбанку СССР (будущему Стройбанку) и Госбанку СССР.

Такая структура банков долгосрочных вложений просуществовала до 1987 года.

Вопрос о восстановлении Сельхозбанка возникал в самом начале 1970-х годов. Его поднимал заведующий сектором отдела плановых и финансовых органов ЦК КПСС Сергей Ефимович Егоров — будущий руководитель Российской республиканской конторы Госбанка СССР, президент Ассоциации российских банков (АРБ).

Базаря М. П. *Он тогда приглашал меня и начальника финансового управления Минсельхоза к себе. Я сказал ему, что банк нужен, так как в районных отделениях Госбанка, даже сельских, основное внимание уделяется денежному обращению и торговле. А условия работы банковского работника с сельским хозяйством более сложные, чем с трудовыми организациями. Для решения ряда вопросов нам, работникам банка, нередко приходилось преодолевать попутным транспортом десятки километров и жить в хозяйствах без городских удобств. Я ещё в 1958 году во время реорганизации сельского хозяйства ставил вопрос о банковских кадрах в сельской местности. В то время в отделениях Госбанка не было экономистов по сельскому хозяйству, а были инспектора по работе с колхозами. Меня тогда поддержал зампред по кадрам Госбанка И. В. Чернов, и мы всё-таки открыли в отделениях должности экономистов.*

Тогда правление Госбанка выступило против создания Сельхозбанка.

Подготовка документов

Хотели как лучше, а получилось как всегда.

В. С. Павлов

— *Что-то чудовищное, неслыханное!..*

— *Ничего, живём, — ответил Бомбардов.*

М. А. Булгаков. «Театральный роман»

В истории создания государственных специализированных банков много загадочного. Началось всё, когда Дмитрий Львович только приступил к работе в областной конторе Госбанка. 5 мая 1986 года Михаил Семёнович Зотов написал записку «О развитии банковской системы» члену Политбюро ЦК КПСС, председателю Совета министров СССР Николаю Ивановичу Рыжкову. В ней, в частности, говорилось:

«По нашему мнению, назрела необходимость создания в нашей стране специализированных кредитных учреждений и в первую очередь Агропромышленного банка для кредитно-расчётного обслуживания объединений, предприятий и организаций (включая колхозы), входящих в систему Агропромышленного комплекса, с функциями, как краткосрочного кредитования основной деятельности, так и финансирования и кредитования капитальных вложений. Создание Агропромышленного банка будет соответствовать решению XXVII съезда КПСС об управлении, планировании и финансировании Агропромышленного комплекса как единого целого на всех уровнях».

Только началась перестройка, ещё далеко было до всяких преобразований, июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС, посвящённого экономической реформе в нашей стране, а 70-летний председатель Стройбанка М. С. Зотов заявил, как некогда русский классик: «Не могу молчать».

Он предложил первоначально создать только два государственных специализированных банка — Агропромышленный и Развития и реконструкции промышленности. Сохранив в системе Госбанка трудовые сберегательные кассы, а также руководство деятельностью Внешторгбанка, совзагранбанков и советской частью международных банков стран — членов СЭВ.

Были в планах немолодого энтузиаста и создание при спецбанках инициативных банков (фактически коммерческих), обладающих ре-

альным потенциалом к скорейшему переходу на подлинно коммерческие основы деятельности.

Зотов задумывал тем самым помочь Госбанку постепенно освободиться из-под жёсткой опеки со стороны Минфина и Госплана. Для этого планировалось создать и Совет банков, в который входили бы и руководители всех (в том числе и инициативных) банков.

И вот в соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета министров СССР от 17 июля 1987 года № 821 «О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики» в кредитной системе страны произошли структурные изменения.

Гаретовский Н. В. *Это было довольно странное постановление, весьма противоречивое по содержанию и по многим позициям практически невыполнимое. В нём было много популистского. Оно опиралось на материалы июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС. Думаю, что именно этот Пленум положил начало расшатыванию всей прежней финансово-кредитной системы. В это время в обществе всё больше и больше ощущалась какая-то нестабильность, безнаказанность и ослабевал контроль, в частности финансовый. Начало демократизации общества ложилось на неподготовленную почву. Быстрый переход к демократии таил в себе много рисков.*

В постановлении было действительно много красивых, но пустых слов. Например, таких: *«Коренным образом изменить направления и формы деятельности банков, повысить их ответственность, превратить в активных и заинтересованных участников перестройки управления экономикой. Учреждения банков в центре и на местах должны активно проводить линию на ускорение научно-технического прогресса, организацию новых прогрессивных форм и методов хозяйствования, перевод отраслей, объединений, предприятий и организаций на полный хозрасчёт и самофинансирование, расширение их социалистической предприимчивости и повышение экономической ответственности за достижение высоких конечных результатов».*

С учётом «особенностей деятельности народно-хозяйственных комплексов, решения крупных социальных задач и более полного удовлетворения потребностей населения в кредитно-расчётном обслуживании», принимается решение о системе банков в следующем составе:

- Государственный банк СССР (Госбанк СССР);
- Банк внешнеэкономической деятельности СССР (Внешэкономбанк СССР);
- Промышленно-строительный банк СССР (Промстройбанк СССР);
- Агропромышленный банк СССР (Агропромбанк СССР);
- Банк жилищно-коммунального хозяйства и социального развития СССР (Жилсоцбанк СССР);
- Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР (Сберегательный банк СССР).

На Агропромбанк СССР возлагалось проведение «прогрессивной кредитной политики. <...> осуществление необходимых расчётов в агропромышленном комплексе страны и потребительской кооперации».

Качественно новым в постановлении было указание на то, что «банки СССР уплачивают объединениям, предприятиям и организациям проценты за временно привлекаемые в качестве кредитных ресурсов средства фонда развития производства, науки и техники, фонда социального развития и других фондов аналогичного назначения».

В целях повышения ответственности банков за рациональное использование кредитов вводилась плата за привлекаемые ими из других банков кредитные ресурсы.

Руководители учреждений банков на местах в пределах установленных размеров процентных ставок получили возможность понижать либо повышать ставки в зависимости от ряда условий. Также было впервые указано, что «главным показателем результатов деятельности учреждений банков является прибыль». Средства фондов экономического стимулирования разрешили направлять на финансирование мероприятий по развитию и укреплению материальной базы, приобретение современной вычислительной и организационной техники для учреждений банков, строительство подведомственных им объектов производственного и социального назначения, а также на материальное поощрение работников.

Основным хозрасчётным звеном в системе банков СССР назывались управления банков автономных республик, краёв и областей.

Хорошо знающий Михаила Семёновича автор этих заметок уверен, что, готовя реформу, он видел себя в этом раскладе сил председателем правления Госбанка СССР и справедливо рассчитывал им стать. Однако председатель Совета министров, считавшийся

чуть ли не его другом, видимо, попросту испугался его напора. Зотов не дал бы никому спокойно жить! В результате председателем стал очень осторожный заместитель министра финансов СССР Николай Викторович Гаретовский.

6 октября 1987 года вышло постановление Совета министров СССР № 1118 «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР», конкретизирующее летние решения. Установилась численность центрального аппарата. У Агропромбанка и Сбербанка они оказывались минимальными — 280 и 270 соответственно. Для примера, Промстройбанк выбил себе 735 единиц. В такой же пропорции разделили и месячный фонд заработной платы.

Кадровый вопрос рассматривался в ЦК партии, на Секретариате и даже на Политбюро, где утверждали председателей спецбанков. Председателем союзного Агропромбанка стал Александр Александрович Обозинцев, первый зампред Госбанка СССР. Его вызвали прямо из отпуска и назначили председателем, не освободив от прежней должности. Банка ещё не существовало, но глава уже был.

Зотов М. С. *По моему убеждению, «обвальный» переход от существовавшей системы централизованного планирования кредитов непосредственно к системе акционерных коммерческих банков был в то время просто невозможен. Он породил бы хаос и неразбериху гораздо большую, чем это произошло при проведении поспешно подготовленных и не до конца продуманных мероприятий по введению системы специализированных банков. К переводу всей системы на новую структуру акционерных коммерческих банков мы не были подготовлены, не было опыта, соответствующего законодательства. Это было не что иное, как перепрыгивание через определённые объективные этапы.*

Михаил Семёнович был явно обижен и на конечном этапе замышленную реформу изменил до неузнаваемости. Что не поняли великие экономисты Политбюро, а новый руководитель Госбанка, не имея влияния, видимо, не решился протестовать. Эту гипотезу автор успел изложить самому инициатору преобразований, он только хитро усмехнулся и не стал комментировать сказанное мною. Очевидно, я был недалеко от истины.

Министр финансов Борис Иванович Гостев ничего не мог поделать, он только сетовал.

Гостев Б. И. *Я далёк от мысли говорить о Госбанке только хорошее. Конечно, были и недостатки и надо было работать над их устране-*

нием, совершенствовать банковскую систему. Однако пошли по другому пути. Вместо единого банка были созданы пять спецбанков. По мысли «реформаторов», Госбанк лишился кредитных функций и сосредотачивался на эмиссионной деятельности. Он отрезался от своей низовой сети.

Таким образом, в СССР стало внедряться нечто странное, непонятное таким профессионалам, как Дмитрий Львович Орлов. В Агропромбанке ему предстояло работать ближайшие три года.

И он был готов к изменениям.

Орлов Д.Л. Кто-то грустит по временам, когда банки централизованно обеспечивались не только методологической, нормативной документацией, но и ресурсами. Не приходилось банкирам долго ломать голову, как поступить в том или ином случае, — всё или почти всё было написано в многостраничных инструкциях. Они не утруждали себя и долгими поисками выгодного размещения ресурсов. О возвратности — точнее, невозвратности — кредитов душа тоже не болела, ведь просрочки почти не влияли на показатели ликвидности банка. Списали — и забыли. Иная погода сейчас на дворе. Иной порядок и другой закон¹.

Вот как вспоминает эти события старый знакомый Дмитрия Львовича — будущий зампред Агропромбанка Виктор Родионович Архипов.

Архипов В.Р. Летом 1987 года в ЦК КПСС от В.А. Хоркина (помощника секретаря ЦК КПСС по экономике Н.Н. Слюнькова) я впервые услышал о создании спецбанков. Обсуждение уже шло не в теоретической, а в практической плоскости. Решение было почти принято. Владимир Алексеевич был от него не в восторге и мимоходом сказал, мол, «нас ждёт рубка и разделение». Повлиять ни на что он уже не мог. Кстати, когда о создании группы так называемых «спецбанков» докладывал Николай Иванович Рыжков, решительности и в голосе премьер-министра не было! Вскоре

¹ Шаг вперёд и... назад. Интервью Дмитрия Львовича Орлова, начальника Московского правления Агропромбанка // Бизнес и банки. 1991. № 7. Март.

(в октябре 1987 года) приняли постановление о создании спецбанков — и мне всё-таки пришлось заняться кадрами (чего я в Госбанке избежал).

Я себя не обделил?

Терпенье, мой друг, и вы станете миллионером.

М. Ю. Блейман. «Подвиг разведчика»

По октябрьскому постановлению все активы и пассивы Госбанка делились между спецбанками. За Госбанком оставалась «руководящая роль», без надлежащего инструментария, да непонятные для рыночных отношений функции.

Гаретовский Н. В. *Уйдя только два месяца назад из Минфина СССР, я понимал, что такой курс близок к развалу всей бюджетной системы, а не только кредитной.*

Положение усугублялось ещё и тем, что с началом делёжки наследия Госбанка началась форменная драчка между спецбанками. Если раньше они ходили «единым» фронтом на борьбу с Госбанком, то теперь каждый из них хотел больше оттянуть на свой банк. Ведь они все стали равными, государственными. Ко мне стали приходить руководители этих банков и просить помощи в борьбе с Зотовым. Он, мол, опираясь на свой авторитет и поддержку Рыжкова, делает всё, что хочет. Вот и начали вырисовываться первые проблемы равноправных государственных банков в стране.

Видимо, Зотов пожаловался Рыжкову на эту акцию Госбанка и Минфина, и мне последовал звонок. Я объяснил, что ту «партизанщину», которую хочет творить Зотов, нельзя допустить, если мы не хотим запутать всю финансовую систему. Состоялось довольно нервное объяснение, но Рыжков согласился с нашим мнением.

В первую очередь создавалась программа функционирования новых банков. Главным в этом деле назначили начальника Планово-экономического управления Госбанка СССР В. С. Захарова. За аграрный блок программы отвечал В. В. Кочкарёв — будущий руководитель КЭУ (кредитно-экономического управления), зампред

и член правления Агропромбанка. Специалисты разбились на группы. Ориентиром у нас был устав Госбанка СССР. Творчески его перерабатывая, выбирая нужные положения, были созданы необходимые документы.

После чего реформа пошла по чисто формальному пути — начался раздел филиальной сети, той, что прежде была у Стройбанка и у самого Госбанка СССР.

Орлов Д. Л. *Всё это сопровождалось большой суетой. Региональные отделения Госбанков подвергли «расчленинке». За основу проводимого дележа отделений между спецбанками был взят чисто количественный подход — валовой финансовый оборот каждого района.*

Трушин Ю. В. *Не мудрствуя лукаво, мы решили назначить зампредов 15 республиканских Госбанков председателями правления соответствующих Агропромбанков. Например, российский Агропромбанк возглавил Николай Петрович Лихачёв, работавший первым замом председателя российской конторы Госбанка СССР. Так же поступили и в областях. Исключений было немного. В частности, руководитель конторы Госбанка Московской области Дмитрий Львович Орлов возглавил наш банк в Подмосковье. То же самое сделали глава Краснодарской краевой конторы Госбанка А. А. Митягин (ставший позже начальником Главного управления Центрального банка РФ по Краснодарскому краю), Ростовской — К. Д. Рожков. Они не могли оставить свою сеть, так как, будучи сильными хозяйственниками, понимали, что без неё работать нельзя. Было сделано исключение и в Азербайджане. По просьбе местных властей Агропромбанк республики возглавил, если мне не изменяет память, первый заместитель министра финансов республики.*

Утверждал руководителей банков всех республик и областей Советского Союза только в системе Агропромбанка В. Р. Архипов.

Архипов В. Р. *Делалось это довольно формально: мы проводили собеседования с кандидатами, рекомендованными республиканскими ЦК и российскими обкомами, крайкомами, и утверждали их. В республиках утверждали, кроме главы, ещё начальника управления кадрами, главбуха и начальника планово-экономического управления. Из известных сегодня в политике людей я утверждал*

кандидатуру Виктора Ющенко — как начальника планово-экономического управления Агропромбанка Украины. В Белоруссии — председателем Агропромбанка стал Михаил Чигирь, потом глава Центрального банка Белоруссии, премьер-министр Белоруссии в 1994–1996 годах, а позже активный оппозиционер власти «бабки» Лукашенко.

В общем, по кадровой части больших конфликтов при создании спецбанков Агропромбанка не было. Разве что в некоторых областях России нам пытались навязать сокращаемых в процессе перестройки пенсионеров из обкомов и облисполкомов. Если это были люди без знания сельского хозяйства, то я сопротивлялся. Обозинцев меня обычно поддерживал, и от таких «кандидатов» мы избавлялись сразу (как и от непрофессионалов в финансовой сфере).

Помню, в родной мне по старой работе Московской области я активно уговаривал Диму Орлова возглавить местный Агропромбанк (уходя в 1986-м в Госбанк, я пытался его оставить на своём месте, но начальство упёрлось из-за «пятого пункта», и мне пришлось тогда даже ходить к Контотопу скандалить по этому поводу). Диму я упорно убеждал принять моё предложение (парень он был активный, в 1980-е годы ещё находил время заниматься профсоюзной работой), объяснял ему, что у нас в Агропромбанке его ждёт живая работа.

В то же время в Госбанке, которому оставляли какие-то непонятные контрольные функции, как королю Лиру, раздавшему царство, — останется только скучная бюрократическая мертвечина. Я действительно тогда так думал, в результате сумел его уговорить. По-моему, Дмитрий Львович о таком начале своей настоящей самостоятельной банкирской карьеры никогда в дальнейшем не пожалел. Структуры Госбанка в области он подмял под себя лихо, кто-то в центральном аппарате в Москве по этому поводу даже здорово ругался! Склок и беспорядка, конечно, было полно!

В результате он увёл к себе лучшие кадры Госбанка и почти все его структуры (не забыв «с собой захватить» и помещения).

Практически все руководящие кадры нового банка, как и Д.Л. Орлов, были из госбанковской сферы. Причём из опытных людей, давно практически занимавшихся финансированием и кредитованием сельского хозяйства. Брели на работу в Агропромбанк специалистов и из других спецбанков.

Орлов Д. Л. Зачем было нужно делить Госбанк на спецбанки, никому ни в Москве, ни в регионах изначально понятно не было. В общем, «партия и правительство сказали — НАДО», а мы — исполнители «причуды начальства» — оказались в очень странном положении. Хотя лично я на свою судьбу пожаловаться не могу, как глава областной конторы Госбанка, я в Агропромышленный банк, который решил возглавить, мог пригласить любые кадры, имеющиеся в наличии в области. Да и по количеству отделений я себя не намеревался обделить.

Но решение перейти в Агропромбанк я принял не сразу. Меня долго уговаривали только что назначенные руководители банка — А. А. Обозинцев и его заместитель В. Р. Архипов. Не проработав ещё и двух лет во главе конторы Госбанка СССР по Московской области, я никуда уходить не собирался. Тем более создавать какой-то новый Агропромышленный банк. Тем не менее я понял, что реформирование не остановить и, значит, остаётся только самому возглавить процесс.

Пошёл я тогда к первому секретарю Московского областного комитета КПСС В. К. Месяцу и заявил: «У Госбанка в области прав больше нет никаких, поэтому нам надо приспособливаться к новой ситуации!» Валентин Карпович с моим решением перейти в Агропромбанк согласился, дав мне карт-бланш на перекройку кадров и областной структуры Госбанка. Дело в том, что большую часть своего времени Месяц занимался развитием агропромышленного комплекса — крупные заводы в Подмосковье, особенно из сферы ВПК, реально находились вне зоны его повседневной ответственности. Надо сказать, и назначен я был на последний пост с подачи Валентина Карповича, причём не без сопротивления в ряде инстанций. Я был благодарен этому человеку и своими проблемами обком КПСС обычно не беспокоил.

По проекту планировалось, что в каждом районе каждый спецбанк создаёт себе отделения. В одном городе разные банки — в результате один клиент будет иметь счёт и в одном, и в другом, а иногда и в треть-

ем банке района и города. В одном проводить текущие расчёты, через другой вести капитальное строительство и т. д.

В результате на первом этапе в некоторых районах было открыто по три учреждения разных банков. Они стали вроде как универсальными, но подчинялись правлениям всех спецбанков, и нормативные документы к ним пошли сразу отовсюду! И отчёты их руководителям приходилось сдавать также во все инстанции. Низовое учреждение одного спецбанка могло иметь до четырёх планов кредитования (лимитов кредитных ресурсов) без права их перераспределения между клиентурой!

Попытка решить специализацию банков административным путём не достигла цели. Конфликт вызвало и ещё одно противоречие: в стране внедрялись принципы регионального хозрасчёта, а распределение кредитных ресурсов продолжало производиться по вертикали, то есть сверху вниз по каждому спецбанку.

Совмины республик, исполкомы местных Советов народных депутатов и партийные органы разных уровней зароптали, они тоже хотели участвовать в дележе средств. Ссылались они на то, что именно на территориальные органы возложены задачи «по развитию всей производственной и социально-культурной сферы, разработке кассового плана, обеспечению сбалансированности денежных доходов и расходов населения». И при этом кредит практически исключён из сферы их воздействия.

Ещё одной проблемой стало то, что профессия банковского работника была тогда не очень популярной. Откуда было набрать квалифицированных кадров на все спецбанки, если и в Госбанке тогда не было избытка работников подходящей квалификации? И особенно в районах, где и одно отделение с новыми задачами не всегда справлялось. Там разбирались с кадрами, создавая новые структуры, кто как мог.

Ещё нужно было найти помещения для региональных отделений!

Орлов Д. Л. В СССР была следующая практика определения валового финансового оборота каждого района, положенного в основу дележа отделений между спецбанками: вначале готовили плановые бюджетные лимиты по всей стране и регионам, потом они распределялись по ведомствам и предприятиям. Лимиты утверждались в Госпла-

не, средства отправляли в Госбанк, здесь уже их делили по министерствам (и по предприятиям), и в виде готовых балансов всё это попадало в российскую контору Госбанка, где всё окончательно «свёрстывалось» при распределении по областям.

Протокол заседания Совета банков СССР от 27 января 1988 года сообщал так же, что «при создании сети банков не везде было обеспечено тщательное изучение особенностей регионов, отсутствовали контакты с местными партийными и советскими органами, а в отдельных случаях решения принимались вопреки их предложениям».

Якунин В. К. *В Литве вышла небольшая осечка. Пришлось вступить в острую дискуссию. Первый секретарь ЦК КП Литвы Бразаускас (впоследствии президент независимой Литвы, председатель правительства) оказался не по прибалтийски горячим и эмоциональным.*

Всё объяснялось просто: жена председателя правительства Литвы возглавила Агропромбанк Литвы, и именно этому банку пытались отписать наиболее денежно привлекательные районы. В городе Игналине, где находилась только промышленность, в том числе Игналинская атомная электростанция, по всем критериям утверждённой методики должно было открываться отделение Промстройбанка. Но на открытие своего отделения там претендовал и Агропромбанк Литвы. В результате с правительством республики мы не нашли общего языка. И вынуждены были спор перенести в кабинет первого секретаря Компартии Литвы Бразаускаса.

Неудивительно, что он поддержал позицию правительства, но я тоже был упорен. Не забуду, как он, крупный мужчина с налитым кровью лицом (особенно это выделялось на фоне его седых, можно сказать, серебряных волос), грозно стучал кулаком по столу и кричал, что мы, представители Центра, не учитываем мнение местного руководства республики, которому лучше знать, в каком районе какой филиал банка открывать. Я стоял на своём и рекомендовал ему обратиться к Н.И. Рыжкову, который утвердил методику, в соответствии с которой мы и действовали. Впоследствии в Игналине открылось всё-таки отделение Промстройбанка СССР.

Определять, какой банк оставить в том или ином районе, поручили специально созданной комиссии.

В республики и 26 областей Российской Федерации были направлены бригады специалистов во главе с руководящими работниками управления делами Совета министров СССР, Минфина СССР, Госбанка СССР и специализированных банков, для рассмотрения на месте вопросов формирования сети учреждений банков и организации их работы.

На комиссии Политбюро была согласована и утверждена методика определения, какой банк в данной конкретной местности должен функционировать (если в данной административной единице, исходя из экономической целесообразности, должен быть один банк). Решали, кому «отдать» тот или иной район в зависимости от его профиля. Там, где было больше промышленных предприятий, создавали отделение Промстройбанка, где сельское хозяйство определяет жизнь района — Агропромбанк. Оказалось, что страна наша в основном сельская. Агропромбанк получил более 70% сети Госбанка СССР — 3,5 тыс. отделений. Промстройбанк — большинство отделений своего предшественника — Стройбанка. Жилсоцбанк — сеть городских отделений Стройбанка. Ему достались предприятия торговли и жилсоцбыта, и то не всё — государственная торговля составляла 47% всего объёма товарооборота, остальное было за Центросоюзом, который был поставлен на обслуживание в Агропромбанке. Филиалы Сбербанка сохраняли географию своего расположения на базе филиалов Гострудсберкасс.

Председатель Промстройбанка М. С. Зотов пытался отобрать себе перерабатывающую промышленность Агропрома, но коллеги упёрлись и не отдали ничего.

Архипов В. Р. *Дней через десять после постановления и создания Агропромбанка пошёл я на приём лично к председателю Агропрома СССР В. С. Мураховскому с жалобой: ограбить, мол, хотят нас, отобрать «пищевку» и всю перерабатывающую промышленность! Всеволод Серафимович, кроме того, что возглавлял «большой агропром», раньше работал в Ставропольском крайкоме лично с Горбачёвым, поэтому ему несложно было спасти нас «от наездов Зотова».*

Решился вопрос о переходе под крыло Агропромбанка и сферы переработки сельхозпродукции в целом.

Подводя итоги, можно сказать, что Агропромбанк в результате первичной работы создал свои отделения везде, где хотел. Срывов

и скандалов по этому поводу не было ни внутри банка, ни с коллегами из других спецбанков. Причём руководство Агропромбанка сразу приняло решение (ещё когда только принималось постановление Совета министров СССР о создании спецбанков), что в каждом районе своих структур создавать не будет, а возьмёт на себя обслуживание села (включая переработку продукции, мелиорацию и инвестиции в строительство новых объектов). Сделать это было проще, чем делить клиентуру в городах. По-доброму не везде удалось договориться о разделе сетей и структур Госбанка. Сельское хозяйство же было везде (взять хотя бы Крайний Север — там была пушнина и олени), да и строительство велось в СССР тоже везде.

Выход в свет

*Если Родина прикажет,
Если партия пошлёт.*

*А. А. Коваленков. «Высоко
орёл летает»*

Уже в самом начале банковской реформы Агропромышленный банк СССР стал инициатором письма Совету банков СССР. Такой орган, состоящий из председателей всех спецбанков, возглавляемый руководителем Госбанка, для координации действий новых банков, был создан в самом начале реформы. Существовал он и на уровне Московской области, но действовал формально.

Итак, 8 января 1988 появились «Замечания Агропромбанка СССР по записке Внешэкономбанка СССР по организации работы банков СССР в условиях расширения внешнеэкономической деятельности предприятий, объединений и организаций».

Внешэкономбанк СССР стремился дублировать деятельность учреждений Агропромбанка СССР по обслуживанию внешнеэкономических связей АПК, и закрепления за Агропромбанком СССР роли своего агента, с чем последний был категорически не согласен.

Агропромбанк СССР твёрдо намеревался проводить линию на установление делового партнёрства со своими клиентами и за рубежом.

В своих предложениях Внешэкономбанк СССР явно недооценивает значение валютных фондов предприятий и сводит роль специа-

лизированных, банков исключительно к их механическому учёту. При этом полностью игнорируется логическая взаимосвязь инвестиционного, производственного и коммерческого процессов, являющихся основой формирования валютных фондов, использование банковских рычагов для внедрения принципов полного хозрасчёта и самофинансирования, а также банковского воздействия на рост этих фондов.

Агропромбанк СССР, руководствуясь положениями Постановлений Совета министров СССР от 13 января 1987 года № 48 и 49, которые открывают для банков новые возможности, планирует активно участвовать в процессе создания совместных предприятий в сфере АПК и потребкооперации, предоставлять им краткосрочные и долгосрочные кредиты в рублях иностранной валюте, а также принимать участие в уставных фондах таких совместных предприятий в качестве партнёра. Представляется нецелесообразным, чтобы только Внешэкономбанк СССР сохранял монопольное право на предоставление валютных кредитов совместным предприятиям, дискриминируя другие советские специализированные банки по отношению к зарубежным коммерческим банкам, которые могут проводить такие операции по согласованию с Внешэкономбанком СССР.

Представляется также неубедительным аргумент Внешэкономбанка СССР о том, что проведение несколькими специализированными банками СССР операций на международных рынках сможет привести к нарушению принципов единой валютной политики и валютной кассы. Напротив, диверсификация заёмщиков в СССР при разумной координации и контроле со стороны Госбанка СССР сможет создать дополнительные источники заимствований на благоприятных условиях с использованием как традиционных, так и новых финансовых инструментов международного денежного рынка и рынка капиталов. Учитывая необходимость реализации принципа комплексного обслуживания клиентов в одном банке, Агропромбанк СССР просит Совет банков СССР положительно рассмотреть вопрос о передаче в кратчайший срок Промстройбанком СССР Агропромбанку СССР операций клиентов АПК (Госагропром СССР, Минводхоз СССР, Минрыбхоз СССР, Минхлебопродуктов СССР и другие), занимающихся строительством и командированием специалистов по линии ГКЭС СССР за рубежом.

Агропромбанк СССР считает необходимым создать рабочую группу, состоящую из ведущих специалистов Госбанка СССР и специализированных банков СССР для разработки программы поэтапного вовлечения Агропромбанка СССР, Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР в процесс кредитно-расчётного обслуживания всех форм внешнеэкономической деятельности их клиентуры как в рублях, так и в иностранной валюте. Целесообразно, чтобы специалисты всех банков СССР совместно определили порядок проведения кредитно-расчётного обслуживания, круг клиентов каждого из специализированных банков, разработали принципы рефинансирования операций в иностранной валюте и представили свои конкретные предложения с учётом интересов всех сторон на рассмотрение Совета банков СССР.

Председатель правления Агропромышленного банка СССР А.А. Обозинцев¹.

Спецбанкам частично пошли навстречу. И это позволит Дмитрию Львовичу впоследствии даже говорить следующее.

Орлов Д.Л. При создании в 1990 году на базе спецбанков коммерческих банков за многими из них сохранили помещения и материальные ресурсы. Но всё делалось не продуманно. Взять хотя бы валюту. В советское время госбанки не имели валюты, так как был специализированный Внешторгбанк СССР (в апреле 1988 года он стал Внешэкономбанком СССР). Все валютные операции шли только через этот банк. Но когда были созданы спецбанки, то им разрешили ведение отдельных валютных операций. После преобразования их в коммерческие, про это забыли, им оставили помещения, остатки валютных счетов. Каждый банк по-разному ими распорядился. В разговоре с руководителем одного из спецбанков я пошутил, что «спецбанк раздраконили, а ведь там была и моя часть валюты».

¹ Российский государственный архив экономики. Ф. 2324. Оп. 32. Ед. хр. 3520. Л. 34.

Подмосковные будни

Перед глазами возникал образ начальника, который топал ногами и кричал: «Вся страна перестраивается, а они тут чёрт знает что, понимаешь!» И, устав от этих непонятных криков и постоянно чувствуя себя во всём виноватым, Иван Иванович тягивал голову в плечи и старался ни о чём не думать.

Б. Ш. Окуджава. «Как Иван Иванович осчастливил целую страну»

В процессе борьбы за отделение Дмитрию Львовичу удалось перетянуть себе ряд районов, которые должны были уйти в Жилсоцбанк. И очень грамотно несколько отделений поменял. Однако он потерял Электросталь и соседние с Москвой промышленные города: Подольск, Химки, Реутово и практически родные Орлову Мытищи. Они достались Жилсоцбанку.

Новикова А. А. *Работали мы честно, ведь Дмитрий Львович был настоящим банкиром, и мы ему верили.*

Делёж отделений прошёл спокойно. Орлов — человек дипломатичный, он нас настроил не вступать в конфликты с коллегами. Он внушал нам, что лучше в чём-то им уступить, но сохранить отношения. Даже при дележе клиентуры в районах он говорил нам: «Отдайте, заработаем!»

И в период, когда во многих районах было не по одному отделению, почти все бывшие руководители районных отделений Госбанка перешли к Орлову. Замы же — к Антонову в Жилсоцбанк.

Орлов Д. Л. *Когда в 1988 году появились специализированные банки, я стал возглавлять Московское областное отделение Агропромбанка СССР.*

Вспоминая о своей работе по формированию этого отделения, сразу и прямо скажу, что, на мой взгляд, принятая тогда идеология формирования спецбанков — полная глупость! Она была принята к исполнению под

давлением на правительство СССР и лично на Николая Ивановича Рыжкова автора проекта банковской реформы М. С. Зотова. Так я думал тогда, в самом начале реформы, так же думаю сейчас, двадцать лет спустя, умудрённый опытом. Хотя, на мой взгляд, нашей стране спецбанки остро нужны. Были они нужны и Советскому Союзу, и современной России. В ходе же реформы 1980-х вместе с водой был выплеснут ребёнок. Реформаторы фактически ликвидировали работающий механизм Государственного банка СССР, а настоящие (то есть нормально работающие с клиентурой, обслуживающие большие государственные программы) спецбанки фактически созданы не были.

Ковбасенко Е. И. *В ходе проведения реформы в 1989 году в отдельный хозрасчётный центр была выделена инкассация. Нам было это непонятно: клиент наш, а деньги выходит, собирают теперь москвичи. Причём ещё недавно эти же ребята работали у нас, а теперь разговаривают с нами «через губу», палки в колёса нам вставляют! Тогда мы собрали клиентов, переговорили с ними и решили создать своё соответствующее подразделение. Нашли новую машину, перетащили двух-трёх надёжных ребят из хозрасчётного центра, взяли на работу ещё несколько человек. По вечерам наши кассиры пересчитывали сданную выручку и уже утром мы её зачисляли на счета. Наши конкуренты делали это на второй или даже на третий день! В результате мы «проглотили» участок инкассации за два-три месяца. Приезжали представители Госбанка, взывали к моей сознательности, жаловались в горком партии. Но там были неглупые люди, меня они хорошо знали, доверяли, видели, что лучше нас всё равно никто не сработает, поэтому давить не стали, тем более что все наши новации поддержал Дмитрий Львович Орлов.*

Отделение Агробанка Московской области осталось работать в здании Московской областной конторы Госбанка СССР.

Подмосковные подразделения пошли в новый банк за Дмитрием Львовичем охотно.

Матвиенко Т. П. *Я позвонила Орлову и сказала: «Дмитрий Львович, в Воскресенске будет тот банк, который вы возглавите!»*

Улитина В. А. *Истринское отделение Госбанка СССР в 1987 году с подачи Дмитрия Львовича в виде эксперимента (вместе с нами для этого отобрали Ленинградское городское и Коломенское районное отделения) начало работало на хозрасчёте. Поэтому мы уже начали привыкать к самостоятельности, учились делить прибыль. И такая работа нам нравилась. Мы поняли, как важно заботиться о клиентуре, ведь от её успехов зависели и наши доходы. Вопросы, куда идти, у нас не было.*

Кроме недвижимости предстояло разделить и людей.

Гаврилкина Т. Ф. *При создании спецбанков по мне вопросов не было, отдел кредитования сельского хозяйства целиком переходил в Агропромбанк, но разочарований в банке было много — все хотели идти за Орловым. Антонов же, хотя уже тогда позиционировал себя, как великий банкир, был слишком молод и эмоционален, чтобы вызывать доверие у коллег.*

Гончарова Л. А. *Меня активно звал к себе на работу Игорь Антонов, курировавший меня, возглавивший Жилсоцбанк. С ним уходил замом Павлов. Молодые, энергичные ребята, близкие мне по возрасту, звали меня, обещали, что мы вместе горы свернём. Да и по сфере своей деятельности всё меня вело в Жилсоцбанк. Однако мудрая Инесса Васильевна Николаева сказала мне: «Что ты думаешь, тебе такая удача предстоит, тебя Дмитрий Львович готов взять!»*

Утряска ситуации

*...Все вообще теперь идёт со скрипом.
Империя похожа на трюрему
в канале, для трюремы слишком узком.
Гребцы колотят вёслами по суше,
и камни сильно обдирают борт.*

И. А. Бродский. «Император»

Как уже говорилось, в Подмосковье во многом из-за авторитета руководителя региональной конторы Дмитрия Львовича Орлова разделение отделений прошло гладко. Но так было далеко не везде. Подмосковье было скорее исключением из правил.

Комиссия Политбюро ЦК КПСС по перестройке организационных структур центральных экономических органов, министерств и ведомств СССР дважды на своих заседаниях 29 января и 12 февраля 1988 года рассматривала процесс формирования сети учреждений банков.

Трушин Ю. В. *В первое время в большинстве районов было создано по несколько отделений разных спецбанков. Они мешали друг другу, так как их функции дублировались. Путаница возникла и при организации кредитования. Многие сельхозпредприятия кредитовали наши коллеги, а нам приходилось обслуживать организации, отнесённые к ведомству Промстройбанка и Жилсоцбанка. При этом необходимо было меняться лимитами кредитования.*

В результате «старшие товарищи» быстро поняли, что погорячились. ЦК КПСС и Советом министров было принято решение, что параллельно действующие отделения специализированных банков в отдельных районах и небольших городах не нужны, образование маломощных банковских учреждений только создаст лишние сложности.

Тогда было решено в каждом районе оставить по одному спецбанку.

Матусеев Н. М. *Все навалились на новую работу, хотя многое творилось по бюрократическому анекдоту: «Сначала шумиха, потом неразбериха, поиски виноватых, наказание невиновных и награждение непричастных». Отделения в республиках и регионах мы получили от Госбанка в готовом виде. Теперь надо было создать работающую систему по стране в целом. По проекту планировалось, что в каждом районе каждый спецбанк создаёт себе отделения. В одном городе разные банки — в результате один клиент имеет счёт и в одном, и в другом, а иногда и в третьем банке района и города. В одном проводит текущие расчёты, через другой ведёт капитальное строительство и т.д. Началась вакханалия. Невозможно нормально работать! Ну а у нас на селе и в райцентрах было чуть потише, отделения Госбанка там стали отделениями Агропромбанка.*

В апреле 1988 года картина реформирования банковской системы была уже видна. И оказалось, что у Агропромбанка, например, на балансе были все сельхозпредприятия страны. Но часть из них кредитовали в Промстройбанке и Жилсоцбанке. Происходило это в тех случаях, когда в районе, где они находились, не было отделения Агропромбанка. Тогда лимиты на определённую сумму Дмитрий Львович и его коллеги отдавали в другие спецбанки. При этом чужая ссудная

задолженность автоматически переводилась на Агропромбанк. Аналогично делал и Орлов: если в «его районе» находились промышленные предприятия, кредитовать их мог только его банк, хотя они были на балансе Промстройбанка. И уже никого не волновали просрочки этих организаций. Да хоть вообще не будут отдавать! Банк в этом случае выполнял только агентские функции. И подобное переплетение было повсеместно.

Сложнее стало работать как банкам, поскольку на одно их районное отделение «выходило» сразу четыре областных управления, по линии которых шли различные указания, так и клиентам.

Архипов В. Р. *Помню, что председатель Промстройбанка М. С. Зотов пытался отобрать у нас из Агропрома перерабатывающую промышленность, мы упёрлись и не отдали.*

Сражение с Промстройбанком, с самым крупным «внешним конкурентом», по разделу наследия Госбанка в регионах, за помещения и кадры у Агропромбанка шло до конца 1987 года. Я уже рассказывал, как уговорил Орлова в Московской области перейти к нам. В результате он увёл к себе лучшие кадры Госбанка и почти все его структуры (не забыв «с собой захватить» и помещения). Где-то мы проиграли, однако Агропромбанк во всех областях и большей части районов с самого начала 1988 года начал нормально работать. А вот в центральном задании на Неглинной раздоры за помещения и кадры продолжались (уже с Госбанком). Н. В. Гаретовский и А. А. Обозинцев как «главные начальники» в этих «боевых действиях» участия почти не принимали (оба они по натуре не драчуны, да к тому же были в то время новенькими). А вот нам с Ю. А. Хомацким, как первым замом, драться приходилось буквально за каждый стул и за каждый коридор.

Однако в 1988 году проблемы были скорее у Госбанка — после выделения Агропромбанка и Промстройбанка они до самого конца СССР так толком и не поняли, чем им заниматься. Только при Геращенко внутри аппарата на Неглинной хотя бы появились какой-то порядок и смысл в деятельности Госбанка. У Виктора Владимировича, мужика головастого, сильного и самостоятельного, были свои планы насчёт новой роли Госбанка, но в ситуации развала СССР они так и остались на бумаге. У нас же в Агропромбанке всё более или менее вошло в нормальное русло уже к середине 1988 года, весь год выделялось относительно стабильное финансирование из государственного бюджета. А с возвратом кредитных средств в ряде регионов стало

даже лучше, чем до реформы. Хотя, конечно, по-настоящему нормально поработать так и не удалось до самой гибели Советского Союза.

Орлов Д. Л. Если исходить из первоначальных инструкций и объективных критериев, по объёму валового продукта Агропромбанку в области нужно было выделить максимум 4–5 отделений Госбанка. И дело не только в гигантах ВПК, располагавшихся в Подмоскowie. Например, один большой районный комбинат ЖБИ по денежному обороту превосходил все сельскохозяйственное производство в Коломенской пойме.

После полученной директивы В. К. Месяца делить наследие Госбанка помогал мне Иван Михайлович Черепанов, председатель Московского облисполкома. У Госбанка СССР в Московской области было тогда 53 отделения. В полном соответствии с центральной инструкцией в каждом районе должно было остаться только по одному отделению спецбанка (позже разрешили в порядке исключения в некоторых городах иметь по два).

В результате раздела филиалов сильнее всего пострадал Промстройбанк. Его возглавлял М. С. Зотов, который нёс личную ответственность за весь абсурд сложившейся ситуации, превративший полномочия и структуру Государственного банка СССР в полную пустышку. Большого строительства с финансированием из госбюджета в конце 1980-х, как я говорил, в регионе уже не было, к тому же сработали и некоторые субъективные обстоятельства, на которых я ещё остановлюсь (попросту говоря, личные отношения М. С. Зотова с областными властями давно были испорчены). В этой ситуации в развитых городских территориях Московской области не только административно-хозяйственные службы, но и весь строительный комплекс при разделе уходили в Жилсоцбанк СССР.

В итоге из 53 областных отделений Госбанка 34 отделения в Московской области стали филиальной сетью Агропромбанка, 19 отделений ушли в Жилсоцбанк (он оказался удовлетворённым — к ним ушёл строительный комплекс и вся коммуналка), а самым слабым в области оказался

Промстройбанк. Последнему осталась ничего самостоятельно не решавшая и ранее бывшая контора Стройбанка и добавилось всего несколько районных отделений.

Николай Викторович Гаретовский, возглавлявший тогда Госбанк СССР, попытался сопротивляться подобной формуле раздела, но в конечном счёте вынужден был пойти на условия В. К. Месяца. В конце 1987 года главе Госбанка ещё приходилось считаться с главой ключевого обкома КПСС, тем более новому и имеющему достаточно мягкий характер. Помогли и связи в Госбанке СССР. Первое место в СССР по денежному обороту занимала, естественно, Москва, а вот второе не Ленинград, а Московская область. Мой кассовый бюджет был больше, чем у трёх Прибалтийских республик, вместе взятых.

Хотелось бы вспомнить один забавный случай, произошедший тогда. Досталось Агропромбанку отделение в посёлке Белоомут Луховицкого района с населением не больше 10 тыс. человек. Одно из самых живописных мест в Московской области, на левом берегу реки Оки, окружённое лесами. Дачу строить, а не банковское учреждение! В то время там даже моста не было. Три совхоза и какая-то кооперация — все хозяйство. В то же время мне нравился экономически мощный Ленинский район с газовиками, нашему банку не доставшийся. Получил приглашённый мне район М. С. Корыхаев, возглавивший российский Жилсоцбанк. Я предложил Михаилу Степановичу «махнуться», тот был не против. У него в первом проектном варианте была записана цифра 19, ему важно было именно этого числа отделений добиться, при этом Корыхаева не волновало, где у него в Московской области будут находиться отделения!

После проведённой реформы единственный специализированный банк, оказавшийся в районе, тем самым становился (вопреки своему названию) универсальным банком по обслуживанию всех местных клиентов. Постепенно мы в Московской области нормализовали ситуацию, и переход от Госбанка к Агропромбанку (и Жилсоцбанку) в результате прошёл неплохо (в иной ситуации оказался Промстрой-

банк). Клиенты от прошедшей реформы тогда тоже сильно не пострадали, да и финансовый оборот в нашем регионе не уменьшился. Тем не менее я не видел никакой экономической целесообразности ни в таком механизме создания квазиспецбанков, как, кстати, и в такой же их скоростной ликвидации в 1990 году. По моему глубокому убеждению, спецбанки нужны для реализации целевых программ государства, причём далеко не только аграрных. А вот филиальная сеть в районах спецбанкам вообще была не нужна. Как до преобразования давал Госплан финансовые лимиты Госбанку, так теперь надо было их давать спецбанкам.

В фонде 2324 Российского государственного архива экономики много отчаянных писем от клиентов и работников спецбанков первой половины 1988 года (они относятся к разным периодам реформирования, но одинаково вопиют о безумии того времени).

Вот что писал из Украины начальник финотдела Производственного объединения Херсонский комбайновый завод им. Г. И. Петровского А. М. Конрад:

«А такой момент, как оформление чека на получение наличных в одном банке, получение их в другом, сколько попусту тратится рабочего времени на поездки, кроме того, раньше, передав чек на оформление, можно было заниматься решением других вопросов, пока не вызовет касса. Сейчас приходится оформлять чек в Облуправлении Промстройбанка, собирать подписи, регистрировать чек и бежать с ним в Жилсоцбанк, бросив все остальные дела, так как график уже подходит. А там можно просидеть под кассой и получить отказ или неполную сумму и вновь бежать в Промстройбанк переписывать чек, вновь пройти всю процедуру — и в Жилсоцбанк за наличными. А полное неполучение наличных денег не останавливает Промстройбанк от немедленного списания с нашего счёта неполученной суммы. А оформить кредит населению нужно ещё сбежать в Сбербанк и всё успеть до обеда, в положенный график...»

А вот жалоба коллеги Дмитрия Львовича управляющего Усть-Камчатским отделением Агропромбанка СССР С. Х. Оздемирова (8 июля 1988 года):

«Наше отделение Агропромбанка представляет сегодня различные виды отчётности в четыре управления вместо одного. В не-

сколько адресов распределяются и доходы, получаемые отделением банка. Так, например, из всей суммы полученных доходов отделения банка за 1-й квартал 1988 года в виде процентов за кредит, одна третья часть была перечислена управлению Госбанка, Промстройбанка и Жилсоцбанка.

Возникает вопрос: за что? Ведь с клиентами работал только коллектив Агропромбанка? А получили они свои доходы только лишь по причине принадлежности некоторых предприятий к своей клиентуре. Название этому только одно — ростовщичество. Тяжело признавать, но, как мне думается, в банковской системе рождается тяжёлый недуг буржуазного общества, который необходимо уничтожить в зародыше».

Письмо в популярную тогда телепередачу «Прожектор перестройки» трудового коллектива отделения Промстройбанка СССР в г. Коврове (32 подписи).

«Отчётность составляется бухгалтерскими работниками вручную в 4-е адреса вышестоящих управлений банков и каждый в 3-х экземплярах. Бумаги не уменьшилось, а увеличилось. Для удовлетворения имеющихся претензий к счетам предприятий введён порядок использования не только остатков средств на начало дня, но и поступлений на расчётный счёт в течение всего операционного дня и возможность оплаты документов с ссудных счетов в пределах планового размера кредита. Поэтому бухгалтерские работники отделений специализированных банков как автоматы, не поднимая головы в течение всего рабочего дня «щёлкают и щёлкают» на счётно-вычислительных машинах «Аскота»-114,314 или «Элка-55», вычисляя после поступления каждого документа остаток средств на счёте, чтобы ни одной лишней копейки не оплатить с расчётного или ссудного счёта. К тому же машина «Аскота» и «Элка» — далеко не компьютер и не ЭВМ. Они выполняют всего два арифметических действия — сложение, вычитание и редко умножение. Как можно обеспечить чёткость правильность работы? Работа учётных работников очень усложнена. После реорганизации банки работают более 3-х месяцев, а улучшения не наблюдается».

Постоянно разбирают конфликтные вопросы и на заседаниях союзного Совета банков СССР. 9 января 1988 года даётся указание председателям республиканских (РСФСР) банков: «Разобраться во взаимных претензиях и решить все вопросы по численности областных

и городских управлений спецбанков. О проделанной работе доложить по подчинённости председателям банков. Срок — 7 дней».

15 апреля 1988 года Совет банков СССР отчитывается о завершении работы по формированию сети специализированных банков СССР. В его решении говорится, что «работа по упорядочению низовой сети специализированных банков в основном завершена. Советом банков СССР и советами банков союзных республик по согласованию с партийными и советскими органами союзных и автономных республик, краёв и областей приняты решения об укрупнении 430 отделений специализированных банков СССР».

Однако и создание в больших городах только одного даже весьма крупного отделения какого-либо банка приводило к неуправляемым процессам в кредитно-расчётном обслуживании клиентуры, потере специализации банков.

И в соответствии «с просьбами местных партийных и советских органов» в 350 районах страны оставили функционировать два-три отделения банков.

В апреле попытались эти противоречия ликвидировать. В результате банки обменялись клиентурой. Ещё одним отрицательным моментом механического выделения из Госбанка специализированных банков было то, что как раз их специализация-то и не состоялась. В банковской системе образовался хаос.

Нарушитель спокойствия М. С. Зотов, возглавивший Промстройбанк, написал новое письмо Н. И. Рыжкову, в котором жаловался:

Зотов М. С. *В нашей стране не мало районов и городов, где сосредоточена крупная промышленность и строительство наряду с наличием предприятий агропромышленного комплекса и социальной сферы. Создание в таких городах только одного весьма крупного отделения какого-либо банка приводит к неуправляемым процессам в кредитно-расчётном обслуживании клиентуры, потере специализации банков.*

<...> По нашему мнению, отделения банков должны создаваться не по принципу административного деления, а исходя из экономической целесообразности, потребности предприятий, организаций, учреждений, кооперативов и населения в кредитном учреждении. Именно по такому принципу и создаётся сеть банков в развитых капиталистических странах.

Утряска нестыковок реформы продолжалась до 1990 года, когда спецбанки были расформированы.

В заключение привожу письмо из вотчины Дмитрия Львовича, из Подмосковья от заместителя начальника ОДО Московского областного отделения Госбанка Н. И. Ботнева. Написано оно было 22 ноября 1989 года и адресовано новому председателю правления Госбанка СССР В. В. Геращенко.

«Я старый работник Госбанка.

В настоящее время в области как грибы растут отделения специализированных банков, хотя в прошлые годы с обслуживанием клиентуры справлялось одно отделение Госбанка. Первоначально эти банки располагались, как правило, в одном помещении (бывшего Госбанка). Однако в дальнейшем возытели верх начальственные амбиции, взаимная вражда между руководителями филиалов, Промстройбанк и Жилсоцбанк стали строить и изыскивать помещения, используя своё влияние на руководителей хозорганов, в основном строительных организаций, которых, как известно, в области, да и в целом по стране не хватает. Так в Истре при наличии просторного, построенного по одному из последних проектов помещения, находящегося на балансе Агропромбанка, Жилсоцбанк переоборудовал в 500 метрах от него под своё отделение подвал.

В Загорске при наличии кладовой в местном отделении Агропромбанка, оборудовал, свою кладовую и, не получив согласия областного управления Госбанка, получил окольными путями разрешение Вашего заместителя т. Пекшева, на образование резервных фондов. Тем самым нарушено письмо Госбанка СССР от 17.02.89 г. № 188, которым определено, что целесообразность создания резервных фондов рассматривается областным управлением Госбанка.

Областное управление Госбанка отклонило ходатайство Промстройбанка, считая экономически нецелесообразным иметь в Загорском районе два отделения банка, располагающие резервными фондами, исходя из следующих соображений:

1. Кассовый план, эмиссионное задание утверждаются по регионам и ответственность за состояние денежного обращения возложена на исполкомы местных советов. Поэтому вопросы выпуска или изъятия денег из обращения целесообразно сосредоточить в одном отделении банка, наиболее подготовленном к такой деятельности.

В Загорском районе таким является отделение Агропромбанка, где создан опытный стабильный кассовый аппарат, численностью

14 человек. В отделении Промстройбанка опытных кассиров нет. Выручка собирается аппаратом инкассации и доставляется в отделение Агропромбанка.

Основная сумма выручки поступает от торговых организаций, имеющих счета в Агропромбанке и Жилсоцбанке, которые находятся в одном помещении.

Передача кассового узла целиком в отделение ПСБ нецелесообразна, поскольку, как уже сказано выше, оно не располагает квалифицированными кадрами и, кроме того, в ПСБ обслуживается примерно 27% (по количеству) клиентов, в АПБ и ЖСБ — 73%, в основном мелких организаций.

Создание 2-х кассовых узлов в одном городе потребует для охраны дополнительно 6–8 милиционеров, то есть будет отвлекать кадры милиции от её основной задачи — борьбы с преступностью...

У нас же в области, как уже сказано выше, в каждом городе по 2–3 банка, а в Ногинске — 4: по одному Агропромбанка и Промстройбанка и два Жилсоцбанка.

Это приводит к парадоксам. Во-первых, клиент вынужден оформлять операции в одном банке, а получать (или сдавать) наличные деньги — в другом. <...>»

Абсурдность ситуации понимали и в банке Д.Л. Орлова. Вот что говорит Зинаида Григорьевна Куликова, управляющая отделением в Ступино.

Куликова З.Г. Конец 1980-х годов был достаточно успешным периодом для нашего банка, однако, я считаю, что к 1990 году спецбанки изжили себя. Действующие инструкции приелись и уже мешали работе. Тем более я ощущала, насколько неправильно у нас ведётся работа с клиентами. Им могли без всяких последствий нахамить, швырнуть неправильно оформленные документы. А куда им деться! Они же были на положении крепостных, раз и навсегда прикреплённых к тому или иному банку.

Во время перестройки мы поняли ошибочность такой ситуации и начали заботиться о клиентах.

А вот свидетельство того, как Дмитрий Львович относился к своим, казалось бы, конкурентам.

Букато В.В. В 1987 году, когда мы организовывали спецбанки, наш Жилсоцбанк появился неожиданным. М.С. Горбачёв начиная проводить перестройку, одним из основных её направлений объявил социальное раз-

витие советского общества и выделил эту сферу как бы в отдельную экономическую отрасль. Вспомнили, что при нэпе существовал отдельный Коммунальный банк, который занимался обслуживанием производства, строительства и услуг в социальной и коммунальной сфере. Возникло предложение создать в СССР нечто подобное в виде Соцбанка.

К тому же в 1987 году уже довольно широко развернулась «индивидуальная трудовая деятельность», которая с неизбежностью в следующем, 1988, году породила кооперативное движение. Кооперативам также были нужны банки, куда они могли бы обращаться за ссудами. Было решено, что кооперативы также будут обслуживаться в создаваемом Жилсоцбанке.

Горбачёв буквально в последний момент реформы провозгласил его создание. И пикантным моментом при обсуждении всех вопросов реформирования системы Госбанка было то, что интересы Жилсоцбанка по существу защищать персонально было некому.

Помню, я был без преувеличения в шоковом состоянии. Пришёл к себе в кабинет, схватился за голову. В самом деле, все остальные спецбанки создавались на уже имевшейся прочной основе существовавших до этого учреждений, а Жилсоцбанк нужно было организовать в самом буквальном смысле слова на пустом месте. У меня как председателя правления даже и кабинета-то собственного не было. Так первые несколько месяцев я и жил на правах квартиранта у Михаила Семёновича Зотова в Московском отделении Промстройбанка на Кузнецком Мосту.

К тому же до 1 января 1988 года требовалось создать сеть учреждений Жилсоцбанка по всей стране, то есть 14 республиканских и более 80 областных контор, не говоря уже о поисках для них помещений, оборудования и прочей материальной базы.

Пока председатель московского исполкома В.Т. Сайкин искал здание для моего центрального аппарата, надо было где-то расположиться.

Дмитрий Львович в тот момент возглавил Московскую областную контору Агропромбанка и к нам вроде как никакого отношения не имел, но именно он помог мне решить частично мой «квартирный вопрос». Часть моих людей сели в его помещениях в Хрустальном переулке, пока я не определился.

Тогда мы с Димой и познакомились.

ВАРИАНТЫ БУДУЩЕГО ДЛЯ ОСКОЛКОВ АГРОПРОМБАНКА

Товарищи, давайте определимся!

М. С. Горбачёв

Руководители Агропромбанка СССР рассчитывали создать один крупный сельхозбанк, в структуре которого все региональные агробанки стали бы его отделениями. Всё пошло не так, как хотелось бы руководству Агропромбанка СССР.

Итак, нанеся удар по системе сельскохозяйственных банков (да и всех остальных государственных банков), председатель ЦБ России Г. Г. Матюхин, попытался «коммерциализировать» все территориальные отделения спецбанков, а попросту превратить мощную, единую систему в набор мелких, но «самостоятельных» банков. Все спецбанки должны были до конца 1990 года акционироваться.

Обозинцев А. А. *Следовало срочно спасать кредитно-финансовую систему агрокомплекса СССР. Был создан Агропромышленный банк, в него вошли агробанки девяти республик (без Молдавии и республик Прибалтики). Российской Федерации в этом списке тоже не было! В этот момент пришлось пережить период активного непонимания и борьбы. «Зачем нужна сеть сельхозбанков в стране?» — спрашивали нас и пытались большинство отделений закрыть. Помню, как нас решительно поддержал первый секретарь Татарского обкома КПСС М. Ш. Шаймиев, заявивший, что не позволит закрывать агробанки на территории своей республики.*

Эта поддержка была особенно важна и произошла она не случайно: Минтимер Шарипович окончил Казанский сельскохозяйственный

институт, прежде чем стать главой республики, поработал управляющим районным объединением «Сельхозтехника», заместителем заведующего сельскохозяйственным отделом Татарского обкома КПСС, наконец, министром мелиорации и водного хозяйства республики.

Трушин Ю. В. *С тех пор у нас сложились с ним хорошие отношения. Денег у банка было много, не знали, кому давать! Татарстан тогда же получил 800 млн рублей под 0,4% годовых! Акционерный капитал был распределён по республикам.*

Кроме Татарстана акционерный Агропромбанк (его председателем правления стал А. А. Обозинцев) поддержали не подчинившиеся решению I съезда народных депутатов РСФСР агропромышленные банки Калмыкии, Карачаево-Черкесии, Приморского края и Мурманской области.

А тем временем спецбанки переподчинили областным конторам Госбанка СССР. Сразу после этого на местах на базе филиалов и отделений Агропромбанка стали создавать небольшие и совсем мелкие банки с соответствующим уставным капиталом.

Так поступили, в частности, в Московской и Ленинградской областях, решив плыть в дальнейшем самостоятельно. Дмитрий Львович видел в этом большие перспективы.

Трушин Ю. В. *Перед Агропромбанком со всей остротой встал вопрос спасения кредитно-финансовой системы агрокомплекса СССР и России в частности. В России система кредитования АПК рухнула в одночасье — мелкие банки не могли кредитовать крупные предприятия АПК. А вот в СССР система существовала и прекрасно себя чувствовала.*

В июле 1990 года было проведено акционерное собрание Агропромбанка. У банка оказалось около 50 тыс. акционеров, а акционерный капитал Агропромбанка был равен 3 млрд рублей. Главным акционером стал Минфин СССР, на долю которого пришлось что-то порядка 60% акций. Председателем совета АПБ стал руководитель этого министерства Валентин Сергеевич Павлов. Заместителем — министр сельского хозяйства СССР Вячеслав Иванович Черноиванов. В совет вошли несколько министров, руководители крупных сельхозпредприятий. Солидные были акционеры.

У банка сохранялась отработанная система МФО. Дополнительные ресурсы он покупал у Госбанка СССР и в результате тот, кто остался в системе, чувствовал себя неплохо.

Трушин Ю. В. *Акционерный капитал был распределён по республикам. Денег у банка, как я уже говорил, было много, и мы стали менять уставные взносы на кредиты под 0,5%. Выпустили сертификаты по 1000 рублей, что соответствовало одному голосу. Аграрники вкладывались с удовольствием!*

Агропромбанк же в виде акционерного просуществовал недолго, его начали создавать в июле 1990 года, а в 1991 году уже преобразовали.

После того как в конце 1991 года рухнул Советский Союз, решением Верховного Совета РФ Агропромбанк СССР был реорганизован. Все его филиалы на территории России, всё его имущество были переданы Россельхозбанку РФ. Так как Агропромбанк СССР больше не существовал, то А. А. Обозинцев возглавил совет директоров российского РСХБ и работал на этом посту до конца 1996 года.

Разрушение Советского Союза и союзных структур было для всех агропромбанковцев большой жизненной драмой.

Архипов В. Р. *В 1990 году у меня уже было полное ощущение развала банковской системы страны. Хуже всего было то, что профессионализм полностью утратил цену, пришло время «хапка». Внутри Агропромбанка мы старались этого не допускать, но нас всё чаще «кидали», и никакой управы на мошенников больше не было. Кстати, Г. Г. Матюхин во главе ЦБ РФ, по моему ощущению, был полный непрофессионал в банковском деле, даже не знаю, где его Ельцин нашёл!*

Подходило время уборочной 1991 года, и оказалось, что в России ни один банк не может по своим нормативам кредитовать предприятия АПК, предприятия, производящие удобрения и т. д. У коммерческих банков уставные капиталы были тогда сравнительно небольшие. А на базе отделений Агропромбанка создавались в основном небольшие самостоятельные банки. Произошёл парадокс: государство выделило деньги агрокомплексу, распределило их по регионам, но использовать их нельзя! По Закону о банках и банковской деятельности, который к тому времени уже приняли. Было установлено, в одни руки без нарушения инструкции можно было давать не более половины уставного капитала банка! При этом не учли, что самый слабый колхоз требовал 5–10 млн рублей!

Стали искать способ, как выйти из сложившегося положения. И Агропромбанк предложил создать Россельхозбанк РФ. Энергичные и успешные люди, Ю. В. Трушин и Н. П. Лихачёв, сумели решить этот вопрос.

По их инициативе аграрии вышли с таким предложением на III (Внеочередной) съезд Советов (28 марта — 5 апреля 1991 года), который и принял решение о создании Российского сельскохозяйственного банка. Это решение поддержал Госбанк СССР во главе с В. В. Геращенко, а Центробанк России во главе с Г. Г. Матюхиным и некоторые члены ВС РСФСР выступили против концепции, предложенной учредителями Россельхозбанка и предусматривающей подчинение ему всей сети коммерческих агробанков и прямое выделение Россельхозбанку финансовых ресурсов из госбюджета. Возражение вызывало и наличие в числе учредителей российских министерств. Такая модель Россельхозбанка, по мнению его оппонентов, должна была привести к краху двухуровневой банковской системы.

Трушин Ю. В. *Выручили нас первый заместитель председателя Верховного Совета РСФСР Р. И. Хасбулатов, председатель комиссии Совета Республики ВС по вопросам бюджета, планам, налогам и ценам Ю. М. Воронин и лидеры аграрного движения М. И. Лапшин и А. Г. Назарчук. Они встали на нашу сторону.*

29 июля Р. И. Хасбулатов подписал распоряжение, касающееся организации Россельхозбанка, а Ю. М. Воронин определил степень и возможности участия министерств в учреждении банка. В таких условиях, несмотря на яростное противодействие главного банка России, инициативная группа приступила к созданию российского аграрного банка.

А перед этим, в мае 1991 года, Агропромбанк на учебной базе Минсельхоза России (в Подмоскowie, в посёлке Челюскинском) собрал на учредительную конференцию всех директоров бывших филиалов российского АПБ. Зарегистрировались представители 58 областей, хотя на собрании реально участников было больше. Было принято решение создать Российский сельскохозяйственный банк. Соучредителями банка стали также Минсельхоз, Минфин и Министерство хлебопродуктов России. Уже это вызвало протест Банка России, так как российское банковское законодательство запрещало государственным органам, министерствам и ведомствам быть учредителями банков. Г. Г. Матюхин не согласился также с другими существенными аспектами концепции банка. Так, вызвало возражения положение проекта, согласно которому Россельхозбанк мог финансировать государственные мероприятия по оздоровлению сельского хозяйства за счёт бюджета. Руководство ЦБ России считало, что прямой доступ Россельхозбанка к госбюджету

сделает банк крупнейшим центром безналичной эмиссии. Кроме того, сама по себе ставка на бюджетное финансирование означала, по мнению оппонентов, уничтожение системы коммерческого кредита в сельском хозяйстве. Банк и тогда поддержал Р. И. Хасбулатов. В результате за короткое время аграрный банк России собрал под свои знамёна 857 филиалов (допофисов тогда ещё не было) из 57 регионов. Всех учредителей некогда самостоятельных банков сделали учредителями Россельхозбанка — получилось около 91 тыс.

А первым председателем совета Россельхозбанка стал Владимир Николаевич Щербак, тогдашний председатель Комитета по пищевой и перерабатывающей промышленности РФ. Его, правда, через некоторое время назначили первым заместителем министра сельского хозяйства РФ, и пришлось проводить перевыборы. Новым председателем стал А. А. Обозинцев. Центральный аппарат Агробанка почти полностью перешёл в Россельхозбанк.

Трушин Ю. В. *Председателем правления выбрали Николая Петровича Лихачёва, заместителя главы Центробанка РФ. Это вышло ему боком: Георгий Гаврилович Матюхин распорядился не пускать Николая Петровича в свой прежний кабинет. Кабинет опечатали. Мы поехали жаловаться в Верховный Совет РСФСР. Р. И. Хасбулатов дал указание кабинет открыть, что и было сделано через два дня. Однако Н. П. Лихачёву уже не суждено было работать с Г. Г. Матюхиным. Он вскоре ушёл из ЦБ, возглавил Россельхозбанк.*

Началась трудная работа по созданию нового банка.

Шабалкина Л. А. *Структуру Россельхозбанка создавали в закрытом режиме, нам, руководителям среднего звена, уже выдали готовое решение. Часть кадров опять сократили, некоторые подразделения переименовали, но в главном ядро нашего банка сохранилось, хотя и под новым названием. Работу мы не прекращали ни на минуту. В Россельхозбанке я занималась коммерческим управлением. Прежде всего приходилось писать нормативную базу по лизингу, факторингу и многим другим видам финансовой деятельности, что для России было совсем в новинку! Набирала информацию для инструкций буквально по кусочкам. Интернета ещё не существовало, изданных переводов специальной литературы почти не было. Мне предстояло не только разобраться в этих экзотических операциях самой, всё это надо было немедленно внедрять в филиальную сеть РСБ и научить людей работать с этими новыми финансовыми инструментами.*

Уставной капитал банка определили в 8 млрд рублей.

Трушин Ю. В. *Встал вопрос, как реально наполнить заявленный уставной капитал нового банка. У нас в уставном капитале Агропромбанка находилось 3 млрд от союзного правительства. Вот мы и приняли решение 1 млрд из них вложить в Россельхозбанк.*

К настоящему моменту оплачено 4,7 млрд при этом 2,2 млрд — взнос бывшего Минфина СССР, 300 млн рублей внёс Госкомитет по продовольствию и закупкам, 1 млн — Минрыбхоз СССР. Акционерный капитал банка является также собственностью 5400 предприятий из 12 республик¹.

В действительности все 4,7 млрд были из уставного капитала Агропромбанка. Он являлся также собственником 5400 зданий и сооружений в 11 республиках бывшего СССР.

Таких средств, конечно, не было у банка, который создавал Дмитрий Львович Орлов, но, зная дальнейшую судьбу Россельхозбанка, вряд ли он пожалел о своём выборе.

А тем временем, понимая, что всех акционеров собрать в Москве оперативно не удастся, руководство банка договорилось с областными и районными управлениями сельского хозяйства, что они привезут в Москву свои печати и узаконят вступление в учредители предприятий их регионов.

Трушин Ю. В. *Помню, как весь центральный аппарат Агропромбанка ставил подписи за руководителей сельскохозяйственных предприятий страны.*

Борьба продолжалась. 31 июля 1991 года, поддерживающий банк Р. И. Хасбулатов подписал Положение «О практических мерах по организации деятельности Российского республиканского сельскохозяйственного банка», которое, несмотря на все протесты ЦБ РСФСР, передало Россельхозбанку полномочия по бюджетному финансированию российских предприятий АПК.

Но даже после этого председатель ЦБ Г. Г. Матюхин не успокоился: 12 августа начальники главных управлений ЦБ на местах телеграммой за его подписью были уведомлены о том, что ЦБ не согласен с распоряжением российского правительства и отказывается принимать какое бы то ни было участие в создании Россельхозбанка. 18 сентября

¹ Каменева О. Битва банков: двое в драке, третий — в Верховном совете // Коммерсантъ. 7.10.1991.

председатели двух комиссий ВС РСФСР, вопреки позиции ЦБ РСФСР, завизировали проект создания банка.

Однако принятие окончательного решения по Россельхозбанку, намеченное на 19 сентября, было вновь заблокировано ЦБ РСФСР, что послужило даже одной из причин рассмотрения вопроса об отставке председателя ЦБ Г. Г. Матюхина. Наконец, 4 октября 1991 года Россельхозбанк был зарегистрирован. На тот момент у него было 857 филиалов в 57 регионах России.

Трушин Ю. В. *Вспоминаю, как подписывали лицензию в Госбанке России у Владимира Петровича Рассказова (он заменил Н. П. Лихачёва и расположился в его кабинете). Главным бухгалтером в ЦБ была тогда Л. М. Алякина. Она прекрасно понимала, что В. П. Рассказов будет категорически против такого количества филиалов. Все тогда боялись любых проявлений монополизма! Как в воду глядела. Приглашает В. П. Рассказов нас с Николаем Петровичем и с места кричит: «Безобразие! 57 филиалов! Это же монополизм!..» А у нас на первой странице написано, в каких регионах открыть филиалы, и перечислены 57 регионов. Л. М. Алякина шепчет нам сзади: «Не проговоритесь, что филиалов 857!» Тем временем Владимир Петрович дошёл только до конца первой страницы, где об областных филиалах идёт речь, и его захлестнули эмоции. До раздела, где речь шла о районных филиалах, он документ просто не дочитал. А у нас тогда только на Алтае в районах был 61 филиал. Побуйствовал В. П. Рассказов и на этом успокоился, а мы приступили к нормальной работе. Однако ЦБ России продолжал бастовать, поэтому всю рассылку в регионы мы делали сами. Тем временем региональные главные управления получили документы и подняли шум! Г. Г. Матюхин собрал совещание, и началось: не читая вторую страницу, выговаривает, что мы 57 филиалов создали. Ругает В. П. Рассказова за то, что он не проявил принципиальность и подписал наши документы. Перепалка началась. Л. М. Алякина опять шепчет: «Только не проговоритесь! А то он умрёт от негодования!» Так эти два руководителя тогда и не поняли, что мы создали 857 филиалов! Чтобы предотвратить скандал, мы вновь пошли к Р. И. Хасбулатову. У нас туда была протоптана дорожка. Юрий Иванович Гоев, наш управляющий делами, учился в институте в одной группе с Русланом Имрановичем. Как экономист Р. И. Хасбулатов нас понимал, но и важно было к нему попасть на приём, выговориться.*

И вот с помощью Ю.И. Гоева мы могли передавать документы ему на рассмотрение.

У нас тогда возможности вообще большие были. Н.П. Лихачёв, харизматический лидер, пользовался большим авторитетом в регионах, многие наши филиалы возглавили бывшие руководители главных управлений Госбанка.

Агропромбанк пользовался авторитетом, так как всегда был при деньгах и чётко проводил расчёты. Располагался он в здании Госбанка СССР на Неглинке, его ОПЕРУ находилось на одном этаже (третьем) с ОПЕРУ ЦБ РФ. Поэтому сотрудники Россельхозбанка хорошо знали коллег из Госбанка СССР и ЦБ России и легко находили общий язык друг с другом.

В результате в соответствии с постановлением Президиума ВС РФ Россельхозбанк, несмотря на резкие возражения руководства ЦБ России, всё же получил возможность бюджетного финансирования предприятий АПК.

Трушин Ю. В. *Если бы мы не были столь настойчивы, то уже в начале 1990-х наше сельское хозяйство просто рухнуло без денег, системы расчётов. Пока шла организация Россельхозбанка, пока проводилась его регистрация, шёл поиск помещения, распался Советский Союз.*

Агропромбанк СССР решением Верховного Совета РФ был реорганизован. Все его филиалы на территории России, всё его имущество и прочее были переданы Россельхозбанку. Однако, принимая по нему решение, забыли, что его уже не существует! Ещё 14 сентября 1990 года он был преобразован в акционерный коммерческий Агропромбанк.

3 октября 1991 года председатель Агропромбанка Александр Александрович Обозинцев направил в ВС России протест.

Регистрация Россельхозбанка, состоявшаяся наконец на прошлой неделе, послужит, очевидно, поводом для возникновения очередного конфликта в российском парламенте. Основой его может стать подписанное Русланом Хасбулатовым постановление Президиума ВС РСФСР, в соответствии с которым на баланс Россельхозбанка передаются активы и пассивы отделений Агропромбанка СССР на территории России. Дело в том, что фактически под

действие постановления попадает не Агропромбанк СССР, а акционерный коммерческий Агробанк, в который он преобразован ещё в сентябре 1990 года. Естественно, упразднение банка без согласия акционеров встретило резкое неприятие со стороны руководства Агробанка. 3 октября его председатель Александр Обозинцев направил в ВС России протест, по случаю ликвидации отделений банка распорядился выплатить по требованию сотрудников их личные вклады в уставный фонд... Обозинцев заявил, что документ составлен некорректно и направлен на упразднение крупнейшего коммерческого банка республики. Обозинцев считает, что, поскольку упоминающийся в постановлении Агропромбанк СССР 14 сентября 1990 года перерегистрирован в Госбанке СССР как акционерный, вопрос о его ликвидации могут решать только сами акционеры. Банк же, по утверждению Обозинцева, не намерен прекращать свою деятельность.

Каменева О. Битва банков: двое в драке, третий — в Верховном // Коммерсантъ. 7.10.1991.

Однако эти вопросы были оперативно урегулированы. Уже 10 октября совет Агропромбанка признал целесообразным ликвидацию банка. В декабре было проведено совместное собрание акционеров двух банков. Активы и пассивы его отделений, находящихся на территории РСФСР, передали на баланс Россельхозбанка (порядка 4,4 млрд рублей). Большинство бывших республиканских подразделений Агропромбанка приняло решения о создании самостоятельных банков. Именно им возвращались кредиты, выданные Агропромбанком предприятиям этих республик.

Трушин Ю. В. *Россельхозбанк, кстати, во всех этих банках имел по 35% уставного капитала (специально средства мы не вносили, делали какие-то взаимозачёты). Я был зампредом совета в Агропромбанке Украины и членом совета у белорусских и узбекских коллег.*

Здесь уместно рассказать курьёзный случай, связанный с попыткой решить «квартирный» вопрос.

В 1990 году руководство Агропромбанка СССР очень плотно работало с А. И. Вольским. Дело в том, что Аркадий Иванович в 1988–1990 годах возглавлял Комитет особого управления Нагорно-Карабахской автономной областью, а у банка там в каждом районе было своё

отделение. Таким образом, в Агропромбанке хранились все резервные денежные фонды, находящиеся в области. Осуществляя контроль за работой отделений, регулярно выезжал в Карабах Юрий Владимирович Трушин, даже когда там происходили боевые действия.

Трушин Ю. В. *Это сблизило нас с А.И. Вольским. Когда он вернулся в Москву и стал президентом Научно-промышленного союза СССР, мы с ним обсуждали возможность приобретения для Агропромбанка СССР и Россельхозбанка своего помещения. Нам приходилось делить площади на улице Неглинной с Госбанком СССР. В результате Аркадий Иванович, бывший в близких отношениях с Михаилом Сергеевичем Горбачёвым, предложил нам посмотреть бывшее здание банка, входящее в комплекс домов на Старой площади, занимаемых ЦК¹.*

Как оказалось, там сохранились даже старинные банковские сейфы и хранилища. Просили с нас 300 миллионов рублей. Заявлялось, что деньги будут направлены на развитие крестьянских фермерских хозяйств или в Детский фонд.

Мы подготовили письмо на имя президента СССР и в августе 1991 года пошли к нему на встречу. Так как в этот день проходило заседание правительства, нам предложили прийти в полдевятого утра.

На Старой площади в приёмной Генерального секретаря ЦК КПСС М.С. Горбачёва на третьем этаже собрались А.И. Вольский, председатель Агропромбанка СССР А.А. Обозинцев и я.

Утром встретиться с нами Михаил Сергеевич не успел, уехал на заседание, было велено ждать. Что мы и делали практически до окончания рабочего дня. Всё это время нас держали в неведении.

Тем временем на заседании правительства произошло выяснение отношений по Союзному договору, и расстроенный Горбачёв, не заезжая на Старую площадь, укатил домой, а на следующий день улетел отдыхать в Форос². Нас при этом успокоили: оставляйте письмо,

¹ Разговор шёл о здании Посольского подворья по адресу: ул. Ильинка (тогда ул. Куйбышева), д. 12. В нём до революции 1917 года на втором и третьем этажах располагались банки: Сибирский торговый и Русский для внешней торговли. — *Прим. автора.*

² По рассказам А. А. Обозинцева, президенту позвонила жена и скомандовала: «Завтра уезжаем в отпуск, немедленно приезжай домой!» Он безропотно выполнил указание. — *Прим. автора.*

договорённость остаётся в силе. После путча мы должны были радоваться, что так произошло, и мы спаслись от бессмысленных трат. Так как понимали, что наша покупка была бы конфискована и деньги не удалось бы вернуть. Однако оставленное на столе Горбачёва письмо после путча попало в прокуратуру, и нас стали туда регулярно приглашать. Только я был на допросах раз десять! Нас пытались уличить в сговоре с ЦК КПСС и уводе денег партии. Хорошо, что нам удалось доказать, что сделка не состоялась¹.

Вся эта история могла бы войти в биографию Дмитрия Львовича Орлова. И большинство его коллег из отделений Агропромбанка СССР выбрали этот путь — путь наименьшего сопротивления.

Те же немногие кто всё-таки решил добиваться самостоятельности просуществовали в этом состоянии недолго. Вот некоторые примеры.

Герасимова Н. В. На базе отделений Агропромбанка СССР в марте 1991 года в Красноярском крае после полугодия тяжёлой и болезненной подготовки был создан самостоятельный коммерческий банк «Нива» с 40 филиалами в регионе. Вообще большого желания создавать свой собственный банк у нас не было, но специализированные банки (включая Агропромбанк СССР) были тогда при поддержке властей «силовым путём» фактически ликвидированы. Регистрацией «Нивы» в Центральном банке России в 1990 и 1991 годах занималась именно я. В Москве тогда в очередях за необходимыми подписями и визами стояли толпы людей. Официально мы стали существовать как самостоятельный банк с 3 марта 1991 года. Издержек «полной самостоятельности» в переходный год у «Нивы» было очень много. Хоть и кустарно, но надо было всё делать и решать самим — от пломб до программного обеспечения (усилий тратилось непропорционально много по отношению к результату). Как у нормального руководителя как самоцели желания быть самой крутой и полностью самостоятельной у меня никогда не было. До этого в СССР клиентура

¹ Такую же операцию первый и последний президент СССР проделал и с Госбанком СССР, и Сбербанком СССР. С последним управляющий делами ЦК КПСС в июле даже подписал договор на приобретение 11 000 кв. м. Он, правда, не успел войти в силу. Хотя деньги, по словам последнего председателя Сбербанка СССР, были переведены. Возможно, это был соседний дом 10, в котором когда-то находился Московский торговый банк знаменитого промышленника, банкира, биржевика, энергичного общественного деятеля, писателя, знатока Москвы Н. А. Найдёнова. Но не исключено, что продавался один и тот же дом. — *Прим. автора.*

делилась явочным порядком по отраслевой специализации (желания никто ни у кого не спрашивал), а вот с появлением коммерческих банков сразу началась жёсткая конкурентная борьба за привлечение клиентов — кто куда пойдёт. Главным нашим конкурентом в борьбе за клиентов в регионе стал фактически местный Промстройбанк (у них тогда было создано 27 филиалов против наших 40). С 1990 года в нашем крае они стали называться банком «Енисей».

Самостоятельным банк «Нива» был недолго. Уже в 1992 году он вошёл в качестве регионального отделения в Россельхозбанк.

Ильин А. И. *По согласованию с облисполкомом инициаторами акционирования нашего банка выступили все сельскохозяйственные предприятия Ленинградской области. Учредительное собрание Ленинградского коммерческого агропромышленного банка мы провели в нашем старом помещении на Канале Грибоедова. После него быстро собрали уставной капитал. Кто дал один миллион, кто три, кто пять. Агробанк СССР на открытый конфликт с нами не пошёл и тоже выделил 10 млн рублей в наш уставной фонд (деньги у Обозинцева тогда были), однако доля москвичей в уставном капитале была очень небольшой. Их представителем в совете банка был Александр Сергеевич Коробов.*

Отделений стало больше, первоначально их было 22, потом стало за счёт открытия в Ленинграде новых — 27. Для регистрации поехали в Москву, в Центральный банк РФ на Житную улицу. Вот там нас ждало «хождение по мукам»: следовало пройти по всем службам и получить визы. Тем не менее устав мы зарегистрировали одними из первых в России (среди бывших спецбанков). Интересно, что устав нам подписал Николай Петрович Лихачёв — зампред в ЦБ РФ, ставший вскоре председателем Россельхозбанка, к которому в конце концов присоединились и мы. После регистрации все московские скандалы с борьбой союзных и российских банковских структур нас в деловом плане уже не интересовали, мы «отсоединились» от поезда, конечно, при этом поддерживая связи на личном уровне. Юрий Владимирович Трушин нас упорно агитировал «вступить» в новый банк, но мы тогда сохраняли в отношении своей альма-матер дистанцию. Это не мешало нам сотрудничать, например, в проведении заседания Государственной ассоциации агропромышленных банков в Санкт-Петербурге (Юрий Владимирович входит в её руководство). Ещё позже Трушин начал меня агитировать

вступать в СБС-Агро, и я в конце концов согласился. Однако это уже совсем другая история...

Орлов Д. Л. Когда рушилась система спецбанков перед многими встал вопрос: перейти в систему крупнейших банков типа Россельхозбанка или стать самостоятельным коммерческим банком. В то время у нас были хорошие акционеры, был свой круг клиентов, которые позволяли нам динамично развиваться. Хотим мы или не хотим, но все системы, которые тогда возникли, продолжали делать то, что делали до этого. Однако продолжала существовать железная дисциплина, лимиты и т. п., что тормозило развитие коммерческих банков. Поэтому мы выбрали свой путь и не ошиблись.

Неумывакин П. И. В июле 1990 года я пришёл на работу в Московское областное управление Агропромбанка СССР. Поскольку ранее я работал в системе Госплана СССР, то попал в планово-экономический отдел, который на тот момент возглавлял заместитель Д. Л. Орлова — Олег Ушеревич Авис.

Так вот во время реформирования банковской системы из всех спецбанков (Жилсоцбанк, Промстройбанк и Агропромбанк) на территории Московской области, наш банк был самым слабым. Вся самая денежная клиентура была в других спецбанках.

А теперь, как пишут в книгах: «Тем временем в Московской области, в банке Дмитрия Львовича Орлова...»

ШАГ ВПЕРЁД И... НАЗАД

*Интервью Дмитрия Львовича Орлова,
начальника Московского правления Агропромбанка
«Шаг вперёд и... назад» «Бизнес и Банки». 1991. № 7. Март*

Кто-то грустит по временам, когда банки централизованно обеспечивались не только методологической, нормативной документацией, но и ресурсами. Не приходилось банкирам долго ломать голову, как поступить в том или ином случае — все или почти все было написано в многостраничных инструкциях. Они не утруждали себя и долгими поисками выгодного размещения ресурсов. О возвратности — точнее, невозвратности — кредитов душа тоже не болела, ведь просрочки почти не влияли на показатели ликвидности банка. Списали — и забыли. Иная погода сейчас на дворе. Иной порядок и другой закон. Своими наблюдениями за происходящими переменами делится Дмитрий Орлов, начальник Московского правления Агропромбанка, (оно недавно преобразовано в акционерный коммерческий банк «Возрождение» (устав на регистрации):

— Решения Верховного Совета России положили начало преобразованиям спецбанков в коммерческие на паевой, акционерной основе. Круто изменились как принципы, так и стиль банковской работы. По сути, только сейчас появляется у нас настоящая ответственность перед клиентами за сохранность переданных средств. Но, как и наши клиенты, мы сами тоже покуда лишь привыкаем к тому, что отныне именно банки будут определять стратегию социального и экономического развития регионов, искать направления, приносящие наибольшую прибыль, высокие дивиденды акционерам. Но уже вряд ли какой-то банк решится на кредитование заведомо неэффективного строительства либо произ-

водства товаров, не пользующихся спросом. Ведь тогда можно не просто остаться без прироста, а навсегда потерять доверенные средства.

У какого же банкира поднимется теперь рука списать клиенту задолженность! А это буквально до сего дня практиковалось по всей России, правительство которой в который уж раз (ведя отсчёт от эпохи царизма) жестом доброго дяди простило недоимки. Известно: и раньше это не приводило ни к чему путному, да и сейчас навряд ли приведёт. Новые банки уже потихоньку поругивают, словно забывая, что, временно привлекая свободные средства вкладчиков (на платной основе, разумеется), коммерческие банки не способны выдавать кредит под низкие проценты. Заёмщики вздыхают: прежде долгосрочный кредит выдавался для села всего под 0,75% годовых, по существу, бесплатно. Убытков же страны, общества в целом при этом, похоже, никто и не считал. Не потому ли пришли мы к тому, что основа основ — банковское дело — зависело зачастую не от экономической, а от политической конъюнктуры?..

Чего греха таить — нет у нас ещё привычки самим формировать свой кредитный ресурс, самим средства мобилизовывать, самим и размещать. И в этом секрет наших будущих успехов, но и будущих убытков тоже, коль ошибёшься в приоритетах вложений. Но как их избежать, если, несмотря на кажущийся избыток денег в обращении, все мы сталкиваемся с острой нехваткой средств для самостоятельного формирования кредитных ресурсов?

Мы сегодня очень нуждаемся в единой, согласованной и взвешенной кредитной и процентной политике, которую все никак не выработают между собой Госбанк СССР и Центральный банк России. Кончается первый квартал, но не ясна и ситуация с выделением централизованных ресурсов (особенно долгосрочных) как в части объёмов, так и платы за них. Тем временем наш уважаемый Центральный банк разрушает сложившуюся и пока что действующую систему межфилиальных расчётов, формируя на её развалинах так называемую сеть расчётно-кассовых узлов. Сразу бросается в глаза, что механизм замены глубоко не продуман, а главное — плохо проработана концепция нововведения. Ко всему прочему, намечают создать сеть агентств по обслуживанию госбюджета и финансирования госкапвложений. Этот демарш нам представляется попытками реанимировать в прежнем административном блеске недоброй памяти структуру бывшего Госбанка СССР, только на сей раз в отдельно взятой Российской Федерации. Неужели банки снова будут контролироваться всеми и вся,

неужели нам опять придётся механически исполнять различные решения вышестоящих органов?!

Эти обстоятельства, по моему мнению, служат вескими основаниями для объединения коммерческих банков в союзы и ассоциации. Но сил пока явно не хватает. Большая часть новых банков располагает уставными фондами в 5–8 миллионов рублей, да и регистрация их сплошь и рядом идёт без учёта сложившейся ранее клиентуры. Если вдобавок учесть нормативы ликвидности (предельные возможности привлечения средств извне, предельный размер ссуды одному клиенту и т. д.), то вывод неутешительный. Новые банки нормально развиваться не могут. Не смогут они, по-видимому, и эффективно обслуживать клиентов. Не исключаю, что доверие промышленных предприятий ко многим из них будет подорвано, они окажутся неспособными своевременно помогать кредитами.

Возникает резонный вопрос: а кто способен? Только отнюдь не новый, к примеру, банк «Электросталь» (бывшее отделение ГСБ) с уставным капиталом в 15 миллионов рублей. У одного из его клиентов задолженность превысила 200 миллионов рублей. По действующим нормативам, такому клиенту «Электросталь» не имеет права выдавать кредиты. Но других-то банков в округе нет. Да и другим банкам такой клиент не интересен. Поэтому не удивлюсь, если клиент этот (крупное промышленное предприятие) остановит вскоре свои производственные мощности, лишит смежников необходимой продукции. А дальше уже пойдёт цепная реакция. И все, в конце концов, ударит по банку «Электросталь», но не только по нему одному. Сначала у новых банков были «плохие» клиенты, без права на кредит. Затем и вовсе никаких не останется... Союзы и ассоциации — дело, конечно, нужное, хорошее. Вот только, на мой взгляд, наболевшая потребность народнохозяйственного комплекса страны всё-таки пока не в них, а в отлаженной и надёжной структуре взаимодействия коммерческих банков друг с другом. Создать её, кроме Банка России, некому. Однако его-то как раз усилий в этом направлении мы сейчас совсем не наблюдаем. Без его поддержки репутация и надёжность коммерческих банков начнут падать. Вместе с ними будут по-прежнему падать объёмы производства национального дохода, доверие народа к начатым преобразованиям. Думаю, никто этого не хочет и сознательно к этому никто не стремится. Поэтому все мы с нетерпением ждём от Центрального банка РСФСР, что вслед за созданием банков нового типа он позаботится и о всевозможных формах взаимодействия их друг с другом. Одной ведь свободой сыт не будешь...

СЕРИЯ 4 Банк «Возрождение»

БАНК С ГОСУДАРСТВЕННЫМ МЕНТАЛИТЕТОМ

— *Красиво идут!*
— *Интеллигентны.*

Г. Н. Васильев, С. Д. Васильев,
к/ф «Чапаев»

Французский социолог Пьер Бурдьё в 1980-х годах для обозначения социальных связей, выступающих ресурсом получения выгод, ввёл понятие «социальный капитал».

Для успешной деятельности банк должен конструировать будущее. Задача эта вполне посильная и реализуемая, но при неременном условии — использовании социального капитала, приобретённого и аккумулированного в прошлом. Накопленный социальный капитал уменьшает издержки в процессе той или иной совместной деятельности, заменяя контракты, формальные правила и бюрократические процедуры отношениями доверия.

Любой бизнес сопряжён с риском, поэтому доверие необходимо любой без исключения организации, любому человеку. Без него нет инвестиций, растут транзакционные издержки, в результате чего тормозится развитие экономики. Доверие (trust) является основой социального капитала. И это понятие, пожалуй, одно из самых главных в политической и социально-экономической жизни общества. По признанию многих специалистов в области экономики и финансов, доверие становится самым дорогим активом и крайне важным фактором с точки зрения экономики и его в полной мере можно считать фундаментальной экономической категорией.

История банка «Возрождение» удачный пример того, как финансовая структура может последовательно успешно накапливать и использовать социальный капитал.

Вместе с этим его история неразрывно связана с жизнью Дмитрия Львовича Орлова. Можно перефразировать некогда популярную фразу, ныне забываемую: «Мы говорим «Возрождение» — подразумеваем Орлов, мы говорим Орлов — подразумеваем «Возрождение»!»

Орлов Д. Л. Я не помню, в истории нашего банка простых периодов. Естественно трудным было начало: в 1990–1991 годах только закладывались основы банковской системы, не было нормативной базы, а вот организационных трудностей — сколько угодно. А что говорить о дефолте августа 1998 года?! Он никогда не уйдёт из памяти. Да и ещё не окончившийся кризис XXI века сильно попортил нервы. То есть все 20 лет нашего существования банковское сообщество в целом и наш банк развивались в очень неустойчивых экономических условиях, под влиянием противоречивых тенденций в экономической политике. И все эти испытания нас только закалили, преодолев их, мы чувствуем себя сильнее и увереннее. Наш банк продвигался вперёд, рос, развивался, наращивал активы и капитал, расширял региональную сеть, осваивал новые операции, внедрял современные технологии, расширял ресурсную и клиентскую базы.

В 1989 году на самом высоком уровне, в том числе в государственной комиссии вице-преьера Л. И. Абалкина в Совете министров СССР, обсуждалась идея акционирования спецбанков.

Орлов Д. Л. Решение о ликвидации спецбанков в 1990 году неожиданностью для нас не стало, даже безотносительно нарастающего конфликта ельцинского руководства РФ и Центра. К тому времени уже обсуждалась идея акционирования банков (к примеру, на комиссии Л. И. Абалкина в Совете министров СССР).

Наконец, указ об акционировании государственных банков вышел. Все банки должны были становиться ком-

Банк с государственным менталитетом

мерческими, а государственные банки не имели права обслуживать клиентов, должны были выполнять исключительно надзорные функции.

Куликова З. Г. Осенью 1990 года стало ясно, что грядут новые времена и нам суждено стать самостоятельным банком. В сентябре я была на отдыхе и прочитала в какой-то газете статью экономиста Леонтьева о функционировании рыночной экономики и работе зарубежной банковской системы. После отпуска я собрала своих сотрудников и заявила им, что следует развернуться к клиентам на 180 градусов.

АКЦИОНИРОВАНИЕ

Скажи, маленькая, что ты хочешь: чтобы тебе оторвали голову или ехать на дачу?

Р. Зелёная, А. Л. Барто,
к/ф «Подкидыш»

Орлов Д. Л. Остаться в составе центральной структуры Агропромбанка никакого смысла мы не видели. В «верхах» нарастала склока, в которой не хотелось участвовать. Мы ощущали себя достаточно сильными для автономного плавания, поэтому выбрали свой путь и не ошиблись.

Когда было принято решение об акционировании Агропромбанка, сотрудники будущего банка обратились к клиентам, предложили им приобрести акции. При этом никто (ни будущие акционеры, ни работники банка) фактически не знал, что такое акции и зачем они нужны.

Гончарова Л. А. Работа в Агропромбанке под руководством Дмитрия Львовича нас вполне устраивала. Создание коммерческого банка — было абсолютно его решение, которое он ни с кем не обсуждал. Как он сам сказал нам: «Или мы живём и дальше работаем в новом формате, или расходимся по домам. Вы со мной?» Все, конечно, пошли за ним. Все понимали, что он никого не бросит.

Тогда наш председатель поставил задачу найти акционеров нового банка, в том числе с помощью филиалов. Был же вариант, при котором нас должны были присоеди-



нить к Россельхозбанку, но Дмитрий Львович, как он это умеет — тщательно, умно — смог сделать так, чтобы этот вариант отпал. Сыграл на опережение: «Я не виноват, акционеры собрались, проголосовали и так решили. Я должен их поддержать».

У нас была очень хорошая система управления центр — филиалы. Коллектив единомышленников, которые очень уважали своего руководителя (и было за что). Через систему управления филиалами мы организовали поиск акционеров. В результате у нас оказалось 7 тыс. акционеров, поэтому нам необходимую сумму собрать было «как раз плюнуть». Да, клиенты были бедные, но их было много. Каждый дал «по рублю», сколько мог. В итоге нам даже пришлось устанавливать входную планку, ниже которой клиент не мог стать акционером.

Кстати, среди желающих войти к нам акционером, было много тех, кто раньше работал с Жилсоцбанком.

Вот что вспоминают об этом руководители крупнейших подмосковных отделений Агропромбанка.

Ковбасенко Е. И. Нас собрал Дмитрий Львович Орлов и сказал: «Дорогие мои! На базе спецбанков создаются три банка: Уникомбанк, Межрегионбанк и банк «Возрождение». Я не буду на вас давить, выбирайте сами, куда примкнёт возглавляемое вами отделение. В отличие от него бывший руководитель Промстройбанка приезжал в райком партии и с помощью административного ресурса пытался склонить наших клиентов перейти к нему на обслуживание. Я тогда встала и заявила: «Мы с вами друг друга давно знаем. За морем телушка — полушка, да рубль перевоз! Не гонитесь за журавлями в небе, оставайтесь с нами!» И они нам поверили, так же как мы поверили Дмитрию Львовичу. Даже несмотря на то что многие партнёры ещё долго ощущали давление со стороны вышестоящих структур, получали чуть ли не прямые указания перевести счета в Уникомбанк. Только в 1996 году, когда предприятия освободили от крепостной зависимости и они получили возможность открывать вторые счета, напряжение спало.

Аксёнова Н. П. Сомнений, куда идти в 1990 году не было. Мы с Орловым прошли все ступени развития. Коллектив, собранный Дмитрием Львовичем, был одной семьёй. Нам не надо было отдавать приказы, достаточно было слова «Надо!» — и работа выполнялась. Нас, кстати, потом часто в городе называли не банк «Возрождение», а банк Орлова, или банк Аксёновой.

Улитина В. А. В 1990 году нас собрала в Московской областной конторе Госбанка управляющая Т.А. Губарева и предложила определиться, в какой из создаваемых банков идти. На собрании в коллективе большинство заявили о желании создать свой банк, так как привыкли к самостоятельности. Председатель исполкома также стоял за создание отдельного банка района. Незадолго до этих событий он побывал в Германии и воодушевлённо рассказывал, сколько банков действует в этой стране.

Я объясняла, что маленький банк не выдержит конкуренции. Ресурсов в районе практически нет, так как нет крупных предприятий. Соответствующие расчёты убедили моих коллег.

Куликова З. Г. По заданию Дмитрия Львовича мы начали собирать акционеров. Акции нового банка приобрели все сельхозпредприятия района. У нас обслуживалось тогда только одно промышленное предприятие — картонная фабрика — она тоже не осталась в стороне. Захотела участвовать в капитале и районная администрация (тогда райисполком), однако через некоторое время поступило разъяснение, что государственные и общественные организации не могут быть учредителями коммерческих банков. Много акций приобрели физические лица, приходилось даже некоторым желающим отказываться.

Дмитрий Львович объяснял коллегам, что чем больше они соберут акционеров, тем мощнее будет банк.

Ковбасенко Е. И. И мы привлекли около 50 предприятий и организаций. В итоге Можайский полиграфкомбинат и Можайский медико-инструментальный завод вошли в наблюдательный совет банка «Возрождение».

Аксёнова Н. П. Акционеров собирать было несложно. Клиенты нам доверяли. Даже финансовое управление администрации района. Районные власти сильно расстроились, что не смогли стать нашими акционерами.

Но в итоге акционерами банка стали крупные предприятия: аэропорт «Домодедово», совхоз «Белая дача» и другие.

Нахманович М. М. Когда Орлов задумал акционировать банк и ему нужны были учредители, он обратился к нам в совхоз «Белая дача». Мы ни секунду не сомневались, ведь именно Дмитрий Львович помог нашему предприятию устоять, в перестройку, спас



его. Первые годы я входил в совет директоров «Возрождения» как представитель акционера.

Страшок Д. А. Когда в 1990 году было принято решение о создании на базе специализированного Агропромбанка коммерческого банка, одним из его учредителей выступил Мособлагропром, где я работал начальником финансового отдела. Дело в том, что мы были клиентами Агропромбанка, через него мы проводили расчёты, все наши почти 700 предприятий агропромышленного комплекса области кредитовались в Агропром-



Дмитрий Страшок, 2000 г.

банке. Мы хорошо знали этот банк, доверяли ему, поэтому и стали соучредителями банка «Возрождение». Меня избрали председателем ревизионной комиссии, так что я с первых дней плотно работал с банком.

Заниматься столь непонятным и незнакомым делом было поручено Павлу Ивановичу Неумывакину, пришедшему в банк 2 июля 1990 года (как раз в день рождения Дмитрия Львовича) из Госплана. Он готовил пакет документов для акционирования.

Буквально через две недели после его прихода в банк вышло постановление Верховного Совета РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики», решившее вопрос о преобразовании системы госбанков на территории Российской Федерации. А 16 августа последовало постановление № 14611 уже Президиума Верховного Совета РСФСР «О мерах по выполнению постановления Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 года «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики», которое конкретизировало все эти нюансы первого документа.

У банков не было другого выхода, кроме как начать этот процесс.

Неумывакин П. И. Поскольку в банке не было юридического подразделения (был один юрист на полставки), подготовкой к будущему собранию акционеров занимался наш планово-экономический отдел. Был у Госбанка типовый устав, был советский закон об ак-



ционерных обществах. На базе них мне пришлось писать устав банка «Возрождение» и все другие первичные нормативные документы. Кроме того, проводилась активная работа в регионах по поиску акционеров. Я, например, ездил в Волоколамский и Можайский районы. Рассказывал там клиентам (прежде всего, председателям колхозов и совхозов) о том, что из себя представляет сама идея коммерческих банков.

Как корабль назовёте...

Просто и убедительно, в стиле чемпиона.

И. Ильф. «Записные книжки»

Когда банк выбирал себе название, то делал это, наверное, не без некоторой доли романтизма. Но в его имени были совершенно точно и отчётливо определены наши основные ориентиры, цели и задачи, нацеленность банка на возрождение экономики страны.

Неумывакин, когда готовил документы, подошёл с ними к Дмитрию Львовичу и спросил: «Как банк назовём? Надо конкурс объявлять» и получил ответ: «Объявляйте».

Гончарова Л. А. *На лучшее название банка был объявлен конкурс. Что только не предлагали. Легенда рассказывает, что название «Возрождение» выкрикнули из зала, но решение пришло раньше и, как часто бывает спонтанно. У одного из наших сотрудников Сергея Ленькова со старых времён на столе лежали три исторические книги генерального секретаря ЦК КПСС Л.И. Брежнева «Малая земля», «Целина» и «Возрождение». Как-то мы зашли к нему в кабинет, и наш будущий зампред Павел Неумывакин, взяв в руки одну из реликвий, воскликнул: «Во, б...я, замечательное название!» Мы все поддержали его и пошли к Дмитрию Львовичу.*

Я ему сказала, что, хотя конкурс объявили, но мы с коллегами уже придумали своё название — «Возрождение». Нам ещё казалось, что название слишком претенциозное, слишком ко многому обязывает, но Орлов сразу принял его, поняв, насколько оно хорошо и перспективно!



Кстати, только после этого Александр Руцкой назвал свой фонд тоже «Возрождение».

Эту историю подтверждает ещё один ветеран банка.

Гаврилкина Т. Ф. *В банке был объявлен конкурс на его новое название. Сидели, выпивали, придумывали. Например, помню вариант — банк «Подмосковье». Но от него отказались — не масштаб Орлова. Нужно было что-то более глобальное. Гончарова, Лужина и я сидели в кабинете Сергея Ленькова (руководитель центрального Операционного управления), и ему попала на глаза книга: очерки Л. И. Брежнева под названием «Возрождение». Так и придумалось название.*

Дмитрий Львович, видимо, забыл эту историю, и, когда автор книги пересказал её ему, он искренне удивился.

Орлов Д. Л. *Когда банк выбирал себе название «Возрождение» то делалось это не без некоторой доли романтизма. Однако в его имени были совершенно точно и отчётливо определены наши основные ориентиры, цели и задачи, нацеленность банка на возрождение экономики страны. Ещё в самые первые свои дни банк заявил о приверженности восстановлению лучших традиций российского «третьего сословия», отечественного бизнеса и банковского дела. Говорили мы и о приверженности рыночным ценностям. Но понимали рынок, как явление, прежде всего, социально-общественное.*

Однако только этим миссия «Возрождения» не исчерпывалась. Тот самый «государственный дух» банка, о котором я говорю, лишь в очень малой степени был связан с его происхождением из государственной структуры — Агропромбанка СССР. Главное в другом — в характере мышления и действий, в учёте интересов государства и общества. Конкуренция как борьба индивидуальных интересов далеко не исчерпывает понятие «рынок». Ведь рынок — явление прежде всего социально-общественное. И ни один банк, ни одна компания не будет чувствовать себя комфортно в неустойчивой экономической и нечёткой юридической среде, в которой царят эгоистические нравы. Важно понимание взаимозависимости реального и финансового секторов, взаимосвязи всех экономических

процессов в масштабе региона, межрегиональных и общенациональных связей, в необходимости отстаивания интересов страны в сфере международных экономических отношений. Учёт этих обстоятельств в повседневной рутинной работе — вот что такое был «государственный менталитет» банка «Возрождение».

Так появилось название банка.

За наши романтические чувства мы, кстати, и пострадали. В это же время был создан фонд «Возрождение», и нас все вышестоящие организации с ним путали. Фонд был связан с вице-президентом А. В. Руцким, и после того, как он ушёл в оппозицию к Ельцину, его стали притеснять, ну и нас заодно... Я всем объяснял: банк появился на полгода раньше фонда, но кто будет слушать?!

Задумки совместных проектов были, но у вице-президента вся энергия уходила на политическую борьбу и на реализацию задуманного у него не оставалось сил. Это быстро понял мудрый Дмитрий Львович.

«Возрождение» будет агентом Фонда земельной реформы. Вчера в Москве состоялось годовое собрание акционеров коммерческого банка «Возрождение». Решено, что по итогам работы банка в 1992 году акционеры получат 120% годовых. Комментируя планы банка, его руководители выразили большую надежду на создающийся при участии вице-президента Александра Руцкого «Международный фонд земельной и агропромышленной реформы». <...> «Возрождение» намерен получить статус агента по обслуживанию фонда.

Впрочем, минувший год принёс «Возрождению» не только хорошее. В частности, заёмщики задолжали банку около 0,5 млрд рублей, выданных в качестве кредитов. Кроме того, банк столкнулся с нехваткой средств в уставном фонде: общая сумма его кредитных вложений на 1 февраля 1993 года составила более 60 млрд рублей.

При уставном фонде в 1370 млрд рублей это является нарушением одного из нормативов Центрального банка. В сложившейся ситуации собрание акционеров приняло решение увеличить уставный фонд до 5 млрд рублей.

Среди серьёзных трудностей, испытываемых банком, Дмитрий Орлов отметил также дефицит кредитных источников. В этом смысле большие надежды банк возлагает на создающийся при участии вице-президента Руцкого «Международный фонд земельной и агропромышленной реформы», одним из учредителей которого он выступил. Как удалось выяснить, в настоящее время «Возрождение» добился принципиальной договорённости о предоставлении ему статуса агента по обслуживанию фонда.

Роганов Олег. Собрание акционеров банка «Возрождение» // Коммерсантъ. 26.02.1993.

Для особой убедительности, видимо в поисках союзников, Александр Владимирович Руцкой в сопровождении своих телохранителей принял участие в том собрании банка. Более того, он даже поделился своими соображениями по поводу концепции банковской системы в России. И, в частности, сказал, что является сторонником отраслевых банков, которые были бы заинтересованы в процветании предприятий-клиентов.

Следует сказать, что Орлов рисковал, это был период самого жёсткого противостояния между Руцким и Ельциным.

Но и сдавать «своих» Дмитрий Львович не умел. Даже в разгар выяснения отношений в верхах — в июле 1993 года — он пригласил вице-президента в ресторан «Пекин» на празднование своего 50-летия. Сомневаться в том, что об этом сразу станет известно Б. Н. Ельцину, он не мог.

Учредительное собрание

— Жили без дорог... и дальше проживём. А то, только дорогу наладим — дракон притащится...

*Н. Н. Фомина, Л. А. Квинихидзе,
к/ф «31 июня»*

В результате у банка оказалось 9 тыс. (!) акционеров.

Было отобрано 13 учредителей банка «Возрождение». Уставный капитал банка определили в 200 млн рублей. Самым крупным акционером был совхоз-комбинат «Московский», давший 16 млн рублей.

Домодедовское производственное объединение гражданской авиации внесло 13 млн рублей, агрофирма «Белая дача» — 12,5. Главное управление сельского хозяйства Московской области (Мособлагропром) вложил 10 млн рублей. Коллектив банка также стал его учредителем (на сумму 9,7 млн рублей). Практически все сотрудники банка (на тот момент 1,5 тыс. человек, стали его акционерами) вкладывали средства: кто по две, кто по три тысячи.

Нахманович М. М. Доля «Белой дачи» была 12,5 млн рублей. Это было пять 360-квартирных дома.

Кроме них учредителями стали: Томилинская птицефабрика, Агрофирма «Жегалово», компания «СТУПЭКС», агропромышленный комбинат «Раменский», Можайский полиграфический комбинат, Можайский медико-инструментальный завод, агропромышленный комбинат «Волоколамский», Московский региональный союз потребительской кооперации.

Неумывакин П. И. В качестве одного из акционеров (даже учредителей) банка рассматривался «Макдоналдс». Наш партнёр, агрофирма «Белая дача» была одним из его основных поставщиков овощей и зелени на российском рынке. Но, как я понимаю, по каким-то идеологическим соображениям им не разрешили стать акционерами российского банка, причём, запрет пришёл от головного американского офиса компании. Но на обслуживание к нам они пришли.

На начальном периоде два представителя Совета трудового коллектива банка стали членами наблюдательного совета банка. В декабре 1991 года, когда сдавали документы на регистрацию, оплаченного уставного фонда было на 170 млн полноценных советских рублей. В 1992 году, когда были составлены первые банковские рейтинги, по показателю уставного капитала банк «Возрождение» был на 12-м месте. Правда, из-за гиперинфляции, вызванной либерализацией цен, начавшейся в январе 1992 года, к концу года эти 200 млн превратились практически в ничто. Поэтому в дальнейшем уставный капитал приходилось регулярно пополнять.

Неумывакин П. И. С конца августа начались собрания по регионам с отбором делегатов на учредительную конференцию. Для каждого района, в зависимости от его экономического веса были даны примерные ориентиры по размеру их акционеров в капитале банка. Ясно, что Волоколамский район соберёт больше чем Шаховской. Вступили

в акционеры и несколько администраций (в частности, Ступинского района), потом пришло указание их вывести.

В сентябре 1990 года прошло два собрания учредителей, на которых и были отобраны 13 «избранных» учредителей.

Орлов Д. Л. 12 октября 1990 года наши акционеры собрали в одном из сельскохозяйственных институтов в Москве в районе ВДНХ учредительное собрание и создали акционерный банк «Возрождение». В воздухе витал энтузиазм преобразований.

Неумывакин П. И. 12 октября 1991 года в помещении «Гипроводхоза» у станции Северянин прошла учредительная конференция банка «Возрождение». Голосовали при помощи перфокарт, на которых писали количество голосов акционеров (тысяча рублей взноса равнялись одному голосу). Всего в зале было несколько сотен акционеров. Но когда проголосовал президиум, в котором сидели представители учредителей, всем стало понятно: решение принято.

Когда вспоминаешь первые списки акционеров, понимаешь, насколько сюрреалистически это выглядело: колхозы и совхозы с советскими названиями: «Путь Ильича», «Имени Ленина», «XX съезда КПСС», «XXII съезда КПСС» «Заветы Ильича» и так далее.

Гончарова Л. А. У нас не было крутых клиентов, крутых зданий для проведения собраний. Поэтому собрались в помещении научно-исследовательского института на ВДНХ, провели там учредительное собрание. Все с энтузиазмом кричали из зала название нового банка: «Возрождение!».

Собрание вёл избранный вскоре председателем совета банка Юрий Михайлович Мариничев, имевший большой опыт ведения собраний различного уровня.

Мариничев Ю. М. У меня к тому времени был 16-летний стаж руководства исполкомом, 30 лет заседаний в качестве народного депутата района, области, Советского Союза. Я выступал в Кремле на знаменитом Первом съезде депутатов СССР, поэтому удержать собрание мне было несложно.

Аппарат банка был очень квалифицированный, он оперативно готовил мне аналитические материалы, поэтому и в дальнейшем проблем с подготовкой собраний не было. Всегда мы договаривались



Юрий Московский, Виктор Геращенко и Дмитрий Орлов, 1993 г.

о чётком регламенте и выдерживали его. Работали без популизма и демагогии.

Протокол собрания направили в ЦБ РФ в октябре, а зарегистрировано открытое акционерное общество банк «Возрождение» было в ЦБ РФ 12 апреля 1991 года, в День космонавтики. В то время процедура регистрации коммерческих банков была намного проще, чем сейчас, но, учитывая, что было подано огромное количество заявок от акционеров создаваемых банков, их лицензирование затягивалось на длительное время.

Орлов Д.Л. Дата общего собрания акционеров — 12 октября 1990 года — этот день стал датой образования Банка «Возрождение», но 20-летие банка мы отмечаем 12 апреля, и вот почему. В то время процедура регистрации коммерческих банков была намного проще, она носила уведомительный характер. Тогда не надо было уведомлять об акционерах. Собрались, составили протокол и отправили в ЦБ. В результате там скопилось огромное количество заявок от учредителей вновь создаваемых банков, их лицензирование затягивалось на длительное время. Поэтому Центральный банк установил временный порядок, согласно которому уже на другой день после акционирования банк получал юридическое право на свою деятельность, у него были корсчета, проводились расчёты, не дожидаясь официального получения лицензии.

Так что мы протокол собрания направили в ЦБ РФ в октябре, начали работать, а лицензию банк «Возрождение» получил лишь 12 апреля 1991 года. В День космонавтики, в 30-летнюю годовщину они нас как бы запустили!

12 апреля 1991 года в банк пришла телеграмма: «Прибыть в Центробанк для получения лицензии».

Неумывакин П. И. *Я поехал на Житную, в метро, посидел минут пять в коридоре и у Ушанова получил документ. Вместе с нами в тот же день получил лицензию и АвтоВАЗбанк. Взяв эту лицензию, я вернулся в банк, зашёл к Дмитрию Львовичу, отдал её. А банк продолжал работать, как работал, — никто и внимания не обратил на это историческое событие. Для большинства старых сотрудников более важной датой всегда было 12 октября 1990 года — дата принятия решения о создании банка, а не, собственно, дата получения лицензии.*

Первую лицензию подписал только назначенный Сергей Сергеевич Родионов.

Первые акции с «крылом» я сохранил.

То, что акции должны обращаться, тогда не думали. Ни о какой «рыночной капитализации» тоже не знали.

Вот что про процесс регистрации того «революционного» времени рассказывает Виктор Владимирович Геращенко, в тот момент ещё председатель правления Госбанка СССР.

Геращенко В. В. *В первом варианте закона о банковской деятельности депутаты в эйфории демократии прописали, что Центральный банк — это всего лишь регистратор коммерческих банков. Но ведь такого быть не может. Во всех странах Центральный банк выдаёт или не выдаёт лицензию на создание того или иного банка. Ведь банк — это серьёзное предприятие, работающее не только с капиталом акционеров, но, прежде всего, и с деньгами своих клиентов, как юридических лиц, так и физических. Поэтому за акционерами, за создателями банка должна быть закреплена определённая ответственность. Они должны при подаче заявления на лицензию прописать свои цели, примерно указать, с кем и как они будут работать, а не просто так, на авось, создавать банк, как у многих это бывает, по принципу «были бы деньги, а прибыль придёт». Поэтому у нас в дальнейшем шла борьба именно в этом направлении с целью исправить недочёты законодательства. И в конечном итоге парламент нас поддержал.*

Хотя не сразу. Однажды мне даже заявил один народный избранник: «Я знаю, для чего вы хотите контролировать регистрацию банков, — чтобы взятки с них брать!»

На первом этапе у банка было 13 учредителей. Уставной капитал сделали небольшим — 100 млн рублей. В банке на старте 75% объёма баланса по традиции были связаны с аграрным сектором, потом аграрный комплекс будет всё меньше оказывать влияние на работу банка, наконец, он стал занимать всего 5–7% оборота банка (так, кстати, и во Франции было с их агробанком *Crédit Agricole*).

На тот момент у Агропромбанка было 36 отделений, 34 из них перешли в банк «Возрождение», а два стали самостоятельными банками и через несколько лет благополучно разорились.

Неумывакин П. И. *Помню только про Подольский филиал, который превратился в Земкомбанк. Коллегу уговаривали не делать этого, однако... Политика Центробанка РСФСР тогда состояла в том, чтобы в системе было как можно больше банков и мелких кредитных организаций. Если банк «Возрождение» регистрировали полгода (получили лицензию только в апреле), то мелкие банки получали лицензии «пачками» и сразу (в ноябре–декабре). Поэтому очень много отделений тех же Жилсоцбанка и Промстройбанка также стали самостоятельными банками. Кстати, один из таких банков — «Элеккомбанк» — в 1992 году влился в состав «Возрождения» на правах филиала. Ряд его клиентов — завод «Электросталь» и Электростальский машиностроительный завод — стали нашими крупными акционерами.*

Начальные условия работы

Ну и слава богу! Нормальный не пошёл бы на такое!

Джек Воробей, персонаж серии фильмов «Пираты Карибского моря»

Кабанова В. М. *Нужно отметить разницу требований к руководителям отделений Госбанка в советское время и к руководителям филиалов коммерческих банков. Чтобы управляющий отделением был на хорошем счету у руководства Госбанка, достаточно было чётко соблюдать инструкции, независимо от складывающейся ситуации.*

Когда создали коммерческие банки, управляющим филиалами предоставили большую самостоятельность. Естественно возросла ответственность, но и работать стало интереснее. Нужно было творчески подходить к работе с клиентурой, ориентироваться в меняющейся обстановке.

Конкурентов у банка «Возрождение» в Московской области практически не было. У другого подмосковного банка — Уникомбанка (более крупного практически по всем показателям) была своя ниша.

Орлов Д. Л. Тогда это был достаточно закрытый для посторонних регион (в том числе и для новых банков), а я с директорами областных предприятий и организаций имел давние личные отношения. Тем более что клиент к нам привык — он много лет приходил к «тёте Маше», много лет с ней работал. Новых же клиентов мы привлекали исключительно качеством услуг.

Жилсоцбанк после акционирования стал в области Уникомбанком, а Промстройбанк — Межрегионбанком. Конкурировать им с банком «Возрождение» было трудно. А большие банки из Москвы стали в области открывать филиалы значительно позже.

Орлов Д. Л. Тем не менее начинать надо было с нуля. Когда мы были Агропромбанком, у нас всё было — и здание, и болгарская техника. А когда в 1990 году мы стали самостоятельным коммерческим банком, всё у нас отобрали. Даже те примитивные болгарские вычислительные машины оказались госбанковскими. Своей не было ни бумажки, ни ручки. Платили аренду за всё, за каждые счёты!

Ковбасенко Е. И. Когда рушился Госбанк СССР, принимавший дела Банк России решил разобраться с собственностью предшественника. У нас решили отобрать не только не принадлежавшее нам здание, но даже старые столы и другую мебель. Нам тогда пришлось оперативно оформлять договоры аренды и выкупать имущество.

Улитина В. А. В 1991 году мы оказались в трудной ситуации. В районе открывали РКЦ, и ему требовалось помещение, мы сидели в здании, принадлежащем Госбанку, ставшим к тому времени Бан-

ком России. Однажды нас попросили собрать пропуска, якобы для их продления, но потом их не вернули и в здание не пропустили. А ведь мы должны были работать, обслуживать счета (в том числе и бюджетных фондов — Пенсионного фонда, налоговых органов и т.д.), принимать деньги от инкассаторов. С трудом мы выбрали себе небольшое помещение на втором этаже, после чего решили строить собственное здание.

Орлов Д.Л. Добавьте к этому плохие средства связи и компьютеризации. Да и система расчётов тогда была в процессе реформирования, и это создавало особенно много трудностей нам — банку с большим количеством региональных подразделений.

Гончарова Л.А. Воодушевление было огромное, мы готовы были идти за Дмитрием Львовичем куда угодно! После ликвидации Агропромбанка у нас забрали всё: помещения, столы, компьютеры, стулья, ручки. Но нашим основным богатством были команда, знания и клиенты.

И в 2010-е годы у нас обслуживался ряд организаций, верных нам по 40–50 лет, а Московский потребительский союз открыл у нас счёт в 1956 году!

Орлов Д.Л. В наследство от государственной системы в материальном аспекте мы не получили практически ничего, но с нами осталось самое ценное: наши кадры — около 1500 человек, работавших в Центральном аппарате и 34 отделениях областной системы Агропромбанка в Москве и Подмосковье, а также наша клиентура, насчитывавшая на тот момент около 7500 клиентов — юридических лиц.

Неумывакин П.И. Банк акционировался, отдав государству всё: от помещений, до мебели и канцелярских принадлежностей. Конечно, всё это можно было арендовать. Главное, что осталось — это кадры. У нового банка был очень квалифицированный персонал.

21 февраля 1991 года вышел приказ о переводе персонала из Агропромбанка в банк «Возрождение». Помню, что в этих списках были люди, управляющие в районах, которые начинали свою работу в бан-

Акционирование

ковской сфере ещё при Сталине. Это был наш «золотой фонд» — им на местах доверяла клиентура. Да, произошла смена формы собственности, но принципы работы (тем более для клиентов) оставались прежними.

Что нас ждёт в будущем, в тот момент мы плохо понимали. Тогда ещё существовал Советский Союз. Вплоть до середины 1991 года в банке даже была партийная организация. Секретарём парткома был начальник отдела денежного обращения Валерий Сергеевич Мельников. Всё руководство банка были, естественно, коммунисты. Помню, что начальника ОПЕРУ, Сергея Викторовича Ленёва, у нас называли «вечным кандидатом в члены КПСС». Тогда же были разнарядки на вступление в партию для интеллигенции. В 1990 году пришла и его очередь. Но пока закончился его кандидатский срок, прекратил существование и СССР, и КПСС.

Орлов Д. Л. Мы тогда и представить себе не могли, что будем иметь более 100 тысяч квадратных метров собственных площадей, не говоря уже о новейшей технике. Компьютеры, серверы и программное обеспечение требуют миллиардных расходов, а деньги их нужно ещё было заработать.

Новикова А. А. Самый сложным был перевод банка на свой единый операционный день, кажется, это случилось ещё в 1991 году. До этого нам всё делали на МЦ, находящийся на Неглинке.

Тогда же у банка появилась первая эмблема.

Верхов Ю. А. Я занимался разработкой первого фирменного стиля банка — на нашем логотипе были первые «крылышки», подразумевающие, что руководитель наш — орёл!

НАЧАЛО. ПЕРВЫЕ ТРИ ГОДА НОВОГО БАНКА

Наш стиль поведения определяется не жизненным опытом, а надеждами на будущее.

Б. Шоу

1991 год оказался для банка переходным. По сути, изменений в его работе было немного, настоящей коммерческой деятельностью он начал заниматься уже в 1992 году. Тогда поменялась его структура. Появился невиданный ранее отдел маркетинга (созданный из бывшего планово-экономического). Отдел занимался исследованием рынка. Из него вскоре выросло несколько направлений и подразделений: экономическое, стратегическое, бюджетного планирования, по управлению акционерным капиталом, работе с ценными бумагами, ведению отчётности.

В годовом отчёте за 1995 год Дмитрий Львович в обращении к акционерам так описывает этот период: «Первый год работы банка пришёлся на период разрушения хозяйственных связей между предприятиями, развала финансовой и денежно-кредитной системы СССР.

Активы банка за 1991 год выросли в 3,7 раза при уровне инфляции в 260% , что позволило увеличить реальные активы в 1,4 раза.

Два последующих года — 1992-й и 1993-й — были особенно тяжёлыми для российской экономики. Сокращение объёмов промышленного производства и внутреннего валового продукта на фоне инфляционного взрыва и повышения ЦБ РФ ставки рефинансирования до 210% не могло не оказать отрицательного влияния на состояние российских банков. Однако и активизация работы МАКБ “Возрожде-

ние” с клиентами, и расширение спектра предоставляемых услуг, и развитие сети филиалов позволили ему уже в 1993 году значительно адаптироваться к высокой инфляции (индексы инфляции составили 2610% в 1992 году и 940% в 1993 году). Сокращение реальных активов МАКБ “Возрождение” за 1993 год по сравнению с 1992 годом составило 28% при сокращении активов российских коммерческих банков в среднем на 40%».

Борьба за клиентов

Товарищи Дуни, немедленно узнавайтесь, кто из вас написал эту песню!

Н. Р. Эрдман, Г. В. Александров,
к/ф «Волга-Волга»

Как коммерческому банку, банку «Возрождение» Дмитрия Львовича, конечно, было бы выгоднее, чтобы бедных клиентов было меньше. Но он пообещал никого не бросать. Хотя у нас среди клиентов бывшего Агропромбанка были школы, детские сады, бюджетные учреждения... С ними много хлопот и мало доходов.

Орлов Д. Л. У нас банк очень реалистический, мы, так сказать, ощущаем почву под ногами. Разветвлённая клиентская база — наше главное преимущество. Сорок тысяч пусть и не самых богатых предприятий в числе клиентов — это всегда надёжней, чем счета таможни или бюджета, которые сегодня есть, а завтра они по решению правительства могут быть переведены уже в другое место.

Хорошее деловое взаимопонимание с клиентами складывается у нас во многом благодаря неформальному подходу к организации совместной работы. Я имею в виду и конкретные консультации по широкому кругу вопросов, включая, например, формирование инвестиционного портфеля, и помощь в области проектного финансирования, и, что особенно ценно для партнёров, наличие в банке диверсифицированного перечня различных финансовых

продуктов и услуг. Этому направлению мы уделяем самое серьёзное внимание, поскольку стараемся соответствовать в первую очередь повседневным нуждам и заботам клиента. А это предполагает и гибкость манёвра, и индивидуальный подход, и необходимость планирования на средне и долгосрочную перспективу деятельности банка в сфере маркетинга и продвижения банковских услуг и продуктов на рынок. По большому счёту, это просто требование времени, практическая целесообразность¹.

Гончарова Л. А. *Как ОНЭКСИМ Банк поднялся? Таможню обслуживал. Денег на счетах полно, сотрудников много не надо, ты всегда «в шоколаде». Но для Дмитрия Львовича вопрос работы со всеми клиентами был принципиальным. Мы несли этот груз.*

Орлов Д. Л. Первые три года работы были чрезвычайно важными для банка — именно тогда происходили коренные изменения в его работе. Нам предстояло пройти путь от регионального спецбанка с ограниченным объёмом клиентуры, не оказывающего современные виды банковских услуг до универсальной банковской организации с общероссийской сетью, осуществляющей обслуживание многопрофильной клиентуры.

Гончарова Л. А. *Все наши клиенты и филиалы на момент создания банка «Возрождение» были в Московской области. У нас не было филиалов в союзных республиках. Поэтому с точки зрения банка на нас никак не повлияли события августа 1991 года. Чисто по-человечески, конечно, переживали. Дмитрий Львович считал, что развал Союза, потеря Родины — это трагедия, бардак. Некоторые наши активные сотрудники звали всех идти на митинги к Белому дому, но наш руководитель был против этого. Самостоятельно, пожалуйста, идите, он не запрещал, но подбивать других запрещал.*

В августе 1991 года он встречался с Руцким. Потом рассказывал нам: «Какой бардак! Пьяные солдаты тебе открывают шлагбаум, чтобы проехать в Белый дом. Куда мы катимся?»

¹ Патриарх возрождения // Эксперт. 08.06.1998.

В преддверии начала работы банка Дмитрий Львович отправил Гончарову, Ависа и Ленькова на два месяца на стажировку в совзагранбанки.

Гончарова Л. А. *Я была в Швейцарии в Восход Хандельсбанк, Леньков — в Германии в Ост-Вест Хандельсбанк. Мы посмотрели, как работают настоящие коммерческие банки, набрались опыта. Уже были другие задачи, потому что теперь предстояло работать с деньгами акционеров. У меня было чёткое понимание, что, привлекая деньги, зная, что потом их отдашь обратно, должна оставаться разница — прибыль.*

С первых дней в банке все сотрудники чувствовали, что это их банк, и стали создавать лучшие условия для клиентов, понимая, что в противном случае они могут уйти на обслуживание к коллегам, в другой банк.

Пикантность ситуации заключалась в том, что здание в Хрустальном переулке банк «Возрождение» продолжал делить с созданным на базе Жилсоцбанка Уникомбанком.

Неумывакин П. И. *Впрочем, операционное управление банка «Возрождение» находилось на четвёртом этаже, а у Уникомбанка — на третьем. Так что с навигацией сразу разобрались — потоки клиентов были разведены.*

Куликова З. Г. *С удовольствием к нам стали переходить промышленные предприятия, ранее обсуживающиеся в Промстройбанке и доставшиеся «по наследству» Межрегионбанку, образовавшемуся на его основе. Очень быстро они поняли, что их обманывают (банк, кстати, разорился ещё в середине 1990-х годов). В результате мы стали на какое-то время в районе практически монополистами.*

Важно было помочь выжить новым создающимся компаниям, кооперативам, появившимся предпринимателям, ещё не до конца понимающим, как можно работать с банками. Ни в одном банке они не получили бы таких услуг, как у нас! Мы постоянно давали им консультации, советы, терпеливо разъясняли, где они сделали ошибки, вместе исправляли их. Ездили на предприятия, смотрели, как у них устроен бизнес, советовали, как лучше организовать финансовый блок, помогали даже с реализацией продукции (конечно, не напрямую, а подсказывая, где она могла быть необходима). Молодым помогали понять: насколько перспективно будет начатое ими дело. Я и сама это регулярно делала.

Своим сотрудникам в банке с первых дней внушали, что нужно кардинально изменить свою психологию, так как они вступили в новые, рыночные отношения.

Кабанова В. М. *В советское время Госбанк пользовался огромным авторитетом в районе, у него были большие полномочия, как у контролирующего органа, к нему обращались руководители всех предприятий района, ведь он был единственным банком в стране. Теперь стало много коммерческих банков, постоянно растёт конкуренция на банковском рынке. Если мы будем продолжать работать по старинке, с диктаторским уклоном, мы не устоим, нас просто сметут. Слава богу, коллектив правильно воспринял новые требования. Сплочённость коллектива позволила нам войти в новую жизнь без больших потрясений.*

По сравнению с новыми коммерческими банками, куда набирали людей со стороны и обучали их банковскому делу, нам было легче, так как мы перешли в новый банк своим коллективом профессиональных банковских специалистов. Конечно, появились новые направления работы. В Госбанке, в частности, не нужен был юрист, настолько всё было чётко регламентировано. Сейчас он понадобился. А где его взять? Мы приняли решение пригласить выпускника юридического вуза и непосредственно в банке подготовить его как банковского специалиста. Жизнь подтвердила правильность нашего решения. Кстати, он до сего времени работает у нас.

Так как банк «Возрождение» создавался на базе Агропромбанка, то первоначально он продолжал выполнять функцию сельскохозяйственного банка. Из 9 тыс. акционеров, почти 8 тыс. составляли аграрники.

Естественно, со временем развивались новые направления, появились новые клиенты, менялся состав акционеров.

Куликова З. Г. *Ежегодно мы отчитывались перед своими акционерами. Делалось это не для галочки, проходило собрание очень активно, мы отвечали на множество вопросов, выслушивали критику, принимали необходимые меры. В свою очередь наши акционеры могли гордиться вместе с нами тем, как растёт банк.*

Кабанова В. М. *В нашем филиале была давняя традиция. В канун Нового года мы устраивали встречу коллектива с руководителями ведущих предприятий и организаций района, которые были клиентами нашего банка. Они с огромным удовольствием*

посещали такие вечера, так как мы организовывали их очень торжественно, с участием художественной самодеятельности коллектива. Конечно, это способствовало укреплению наших деловых взаимоотношений.

С момента создания банка «Возрождение» его сотрудники стали писать собственные инструкции как кредитовать клиентов, принимать депозиты и средства, как их размещать.

Гончарова Л. А. *Делалось это в большей степени на основе своего опыта. Госбанк мало что давал в этом плане. Например, систему перераспределения средств внутри банка — казначейство — мы просто придумали вместе с Гаврилкиной.*

Страшок Д. А. *В то время практически отсутствовала законодательная база и нормативные акты, регламентирующие деятельность коммерческих банков. Многие документы приходилось разрабатывать самим сотрудникам банка. Отмечу М. Н. Павлишину и Т. И. Лужину, которые внесли большой вклад в подготовку регламентирующих документов.*



Мариничев Ю. М. *Мы были среди первых учредителей банка «Возрождение», я тогда приобрёл пакет акций и как физическое лицо. Причём о своём решении никогда не жалел.*

Мы были всегда до этого самой богатой, рентабельной и устойчивой кооперативной организацией во всём кооперативном движении страны. Самое серьёзное испытание было после либерализации цен в январе 1992 года, цены за достаточно короткий срок прыгнули в 25 раз. Набрав кредитов под 200%, мы поняли, что вернуть их будет сложно, мы не можем их обработать. В начале 1993 года перед нами маячило банкротство. Банк ничем помочь не мог, пришлось обращаться к мэру Москвы Ю. М. Лужкову с просьбой организовать встречу с председателем правительства В. С. Черномырдиным. Мы хотели рассказать ему о важности сохранения кооперации. Такая встреча состоялась, в ней также принял участие губернатор области Тяжлов. Проговорили мы около двух часов.

Нам пошли навстречу: дали возможность тратить 8% полученных средств до налогообложения на развитие. К тому же вышло специальное Постановление Правительства РФ о помощи Московскому



Дмитрий Орлов и Владимир Малинин с женой, 2013 г.

союзу потребкооперации, федеральные власти выдали нам 40 млрд рублей под 43% и областные — беспроцентный кредит в 10 млрд. В первую очередь мы рассчитались с Дмитрием Львовичем.

Кстати, в дальнейшем Орлову беспокоиться за свои деньги не пришлось: на всё, что он давал в качестве кредита нашим районным отделениям, областная организация давала гарантию возврата. Дмитрий Львович — мудрый опытный банкир!

Зато, когда мне понадобилась была помощь в Министерстве финансов, он привёл меня в кабинет к Кудрину.

Надо сказать, что Дмитрий Львович умел общаться с каждым клиентом. Многие из них становились его друзьями.

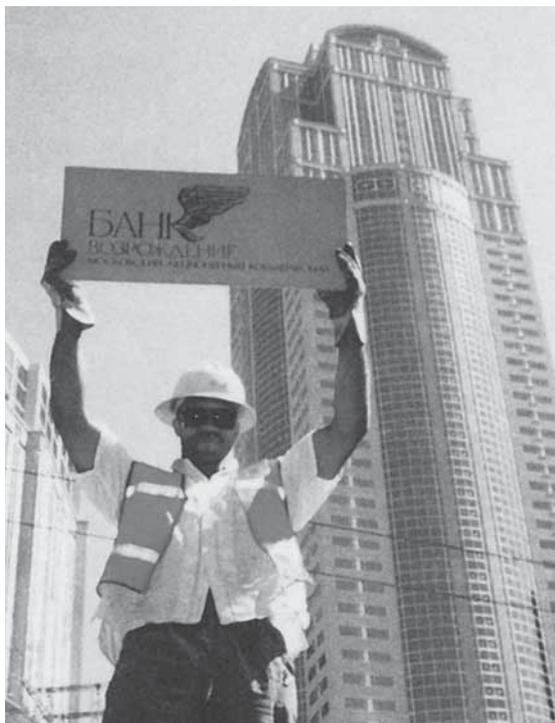
Прохоров М. Д. *С Дмитрием Львовичем мы познакомились в конце лета 1992 года, когда в Белом доме собрали банкиров на какое-то совещание. Меня пригласили как руководителя быстрорастущего банка МФК, попавшего на тот момент то ли в десятку, то ли в 15 крупнейших кредитных учреждений (к нам тогда переключал весь бизнес сзвовского банка МБЭС). Я был молодой банкир, мы лицензию получили только в апреле, поэтому мне было важно общение с более опытными коллегами. Случайная встреча с Орловым имела продолжение — Дмитрий Львович затащил нас с Олегом Потаниным к себе*

Начало. Первые три года нового банка

в Хрустальный переулок на обед. С этого момента возникла между нами удивительная «химия».

Не знаю почему, но ко мне, молодому банкиру, Дмитрий Львович отнёсся с большой симпатией и везде, где можно, меня патронировал. В результате эти отношения переросли в настоящую дружбу.

С новым знакомым мы стали часто (не реже одного раза в месяц) встречаться, в основном в обеденном формате в его кабинете. Когда встречаются два банкира, у них всегда найдутся общие темы для разговора: глупости власти предрежащей и деятелей, регулирующих банки, общая политика государства и т.д. Наша страна богата событиями, а её исторический путь вообще позволяет найти общие темы любым нормальным людям. В общем, у нас был классический дружеский интеллигентский кухонный треп про дороги и дураков. В этом человеке общении старшего и молодого мы получали взаимное удовольствие.



Далеко простирает банк «Возрождение» свои руки...

Первые трудности

Жизнь не страдание и не наслаждение, а дело, которое мы обязаны делать и честно довести его до конца.

А. де Токвиль

2 января 1992 года была объявлена либерализация экономики. Таким образом, сразу после образования нашей стране пришлось столкнуться с проблемой неплатежей и нехваткой наличности.

Однако у банка проблем с наличностью не было, у него с 1993 года была своя служба инкассации, она на договорной основе обеспечивала клиентам инкассацию выручки и доставку денежной наличности. Уже в первые два года её отделы открылись в 39 филиалах банка в Москве и Московской области, а также и в других филиалах, расположенных в Волгоградской, Свердловской, Нижегородской, Ростовской и Калининградской областях, в Республиках Карелия, Мордовия, Дагестан и в Алтайском крае.

Так, ежедневно в банк сдавалось большое количество наличных денег, в первую очередь потребкооперацией и компанией «Макдональдс».

Гаврилкина Т. Ф. *Кризис наличности и неплатежей 1992 года мы пережили достаточно спокойно. Московская область в этом плане была довольно благополучным регионом. Помню даже, что в Ленинском отделении (город Видное) у нас обслуживался московский «Макдоналдс». Мы их инкассировали, и проблем с наличностью точно не было. Даже внутри банка перераспределяли её, если вдруг какое-то подразделение в ней нуждалось.*

Помню, как Александр Викторович Болховитин, возглавлявший отделение, пытался коммерциализировать своё хлебное место и получить с коллег мзду за подкрепление наличными деньгами. Но его быстро обуздал Орлов.

А вот серьёзные аферы с фальшивыми авизо благодаря бдительности Дмитрия Львовича прошли мимо банка «Возрождение».

Новикова А. А. *Соседям нашим досталось больше, но у нас и платежи были помельче, и клиенты более скромные. Любой крупный платёж был на виду.*

Мы же и перестройку работы начали с обустройства контрольных функций. Причём не только визуально. К операционному дню были подготовлены соответствующие программы, отбраковывающие подозрительные документы, которые уже тщательно просматривались повторно. И в дальнейшем мы очень внимательно относились к этому вопросу.

Первые проекты

Уже тогда возникали и грандиозные проекты. Естественно, нереализуемые. Но таково было время — время больших фантазий.

Верхов Ю. А. *В 1993 году к нам обратился заместитель директора аэропорта Домодедово Сергей Рудаков, сказав, что у него есть парень, который хочет развивать их бизнес, — Дмитрий Каменщик.*

Будущего владельца аэропорта тогда практически никто не знал. Он только что, отслужив в армии, успел в 1990 году поступить на философский факультет МГУ и через полтора года уйти в академический отпуск и стать генеральным представителем в Москве СП «Ист Лайн», зарегистрированного в 1991 году екатеринбургским предпринимателем Антоном Баковым для организации авиаперевозок.

В 1992 году Домодедово получил статус международного аэропорта. С этого времени и началось развитие бизнеса Дмитрия Каменщика. Компания «Ист Лайн» стала брать в аренду у Домодедовского производственного объединения гражданской авиации самолёты и организовала чартеры в Польшу, а затем и в Пекин. При этом компания занималась как пассажирскими, так и грузовыми рейсами.

Верхов Ю. А. *Дмитрий был совсем молодым парнем (1968 года рождения). Он рассказал нам, что хочет создать экспортный терминал на территории Домодедово. Дескать, Домодедово предоставит площади, банк «Возрождение» — деньги, а он возьмёт на себя всё остальное. Мы, как положено, попросили его предоставить ТЭО проекта, подготовить заявку, расчёты для инвестиционного комитета (его возглавлял опытный Томас Иванович Алибегов). Большинство визитёров в такой ситуации либо пропадали, либо через месяц приносили неподготовленные бумаги. Однако в этот раз было не так: спустя дней десять Каменщик снова появился у нас со всеми хорошо подготовленными документами. Я доложил о визитёре Орлову, но тот категорически заявил, что мы этим заниматься не будем.*

Даже не стал вникать в суть дела, просто отказался обсуждать вопрос. У него были свои источники информации. К нему тогда приходило много знающих людей. В частности, в том же 1992 году я у него видел замначальника УБЭПа.

А тем временем на базе аэропорта Домодедово в 1993 году были созданы несколько предприятий. Каждое из них занималось определённым видом услуг, которые предоставлялись аэропорту. Появилось совместное предприятие, объединяющее «Ист Лайн» и аэропорт, занимающееся инвестициями в грузовой терминал. Через новую компанию начал проходить основной поток грузов всех российских членов. Из Китая чартеры шли непрерывно. И постепенно наращивая обороты и расширяя авиапарк, компания выбилась в лидеры по грузоперевозкам. В 1994 году Каменщик уже стал генеральным директором, а через год — председателем совета директоров группы компаний «Ист Лайн». Наконец, ещё через несколько лет весь аэровокзальный комплекс был в собственности бизнесмена и его партнёров. Всё, что принадлежало международному аэропорту Домодедово и не подлежащее передаче в частную собственность (взлётно-посадочные полосы, рулёжные дорожки, места стоянок самолётов), перешло в долгосрочную аренду «Ист Лайн» на 75 лет.



Коллектив ещё небольшой. Слева направо: Сергей Леньков, Марк Нахманович, Анатолий Шпурик, Рушан Н., Людмила Гончарова, Дмитрий Орлов, Павел Неумывакин и Олег Харламов

В результате Каменщик был избран председателем совета директоров аэропорта Домодедово.

Верхов Ю. А. *Тогда у Орлова было много именитых посетителей. Помню Владимира Ивановича Щербакова (незадолго до этого бывший первым заместителем премьер-министра СССР), который встрепнулся, увидев пробежавшую перед ним мышку, Иосифа Давыдовича Кобзона, приходившего в гости в какой-то уникальной шубе, сына вице-президента РФ Дмитрия Руцкого со спутниковым телефоном.*

Со своими проектами приходил бывший председатель Государственной внешнеэкономической комиссии Совета министров СССР Каменцев Владимир Михайлович.

Банк тогда вошёл во многие структуры акционером. И был создан отдел, который, к неудовольствию партнёров, проверял отчёты о том, как идут дела в этих компаниях.

Дмитрий Львович позволял своей молодёжи поактивничать на наименее ответственных направлениях. А вот всё кредитование он контролировал жёстко сам. Все кредиты шли только через него.

Нахманович М. М. *Мне поручили курировать управление ценных бумаг и инвестиционный комитет. Помню, что я спросил тогда Орлова: «Дмитрий Львович, мне выдавать деньги или отказывать?» И получил ответ, что ему часто самому неудобно людям отказывать, поэтому комитет и нужен, чтобы создавать основание для этого.*

Этот вопрос он считал самым важным. Так, в частности, важным партнёром банка «Возрождение» тогда стало московское правительство Юрия Михайловича Лужкова.

Лужков Ю. М. *Наши контакты начались, когда я стал первым заместителем председателя исполкома Моссовета, председателем Мосагропрома, то есть ещё в конце 1980-х годов. Но особенно часто мы стали встречаться, когда в городе в 1991 году начались преобразования нашего агрокомплекса — одного из крупнейших в городском хозяйстве. Надо было превратить его из прежнего социалистического в рыночный с участием частного сектора.*

В 1992 и 1993 годах Дмитрий и его банк помогали нам осуществить его приватизацию и разгосударствление. Без банка-партнёра эту задачу нельзя было выполнить. И его руководители должны были понимать, в чём специфика агрокомплекса, плодовоовощного хозяйства. Поэтому большинство банковских структур боялись за-

ниматься его финансированием. Этими вопросами в совершенстве владел Дмитрий, поэтому он смело шёл на сотрудничество с нами. К тому же у нас с Подмосковьем, где позиции банка «Возрождение» были особенно сильны, были налажены отличные связи по поставкам овощей, хлебобулочной и мясной продукции. По сути дела, наше агрохозяйство было единым.

В дальнейшем доверие наше укреплялось, мы убедились в порядочности Орлова и его банка. Развитию наших отношений помогало понимание особенностей и возможностей друг друга. Участие Дмитрия в финансировании московских программ расширялось.

Итоги первого этапа

Чтобы представить, какой путь прошёл банк Дмитрия Львовича буквально за несколько первых дней, приведём воспоминания коллег и сотрудников, касающиеся 1991 и 1992 годов.

Эскиндаров М. А. *Первый раз, когда я приехал к Дмитрию Львовичу на Хрустальный переулок, я растерялся. В моём представлении банк был солидным учреждением, финансовой крепостью. Попасть к его председателю невозможно! Я ведь только что вернулся из длительной зарубежной командировки и наблюдал, как там работают наши коллеги.*

А в банке «Возрождение», чтобы найти кабинет Орлова мне пришлось преодолеть операционный зал. Дмитрий Львович восседал, окружённый множеством непонятных людей, создававших невообразимый шум, гам, дым в комнате стоял коромыслом. Председатель разговаривает сразу со всеми. Кто-то даже за углом в комнате отдыха выпивал.

До конца поразил мне один из гостей-клиентов, у него за поясом находился позолоченный пистолет, и он его не собирался скрывать.

В то время часто сложно было разобрать, где банкир, а где бандит.

Верхов Ю. А. *Когда я только пришёл в банк, то сначала даже ужасался, куда я попал? Я, учившийся в Чехословакии, пришёл в Хрустальный переулок в импортной одежде, в модных очках, рассчитывая, что буду работать в уважаемом финансовом учреждении. И увидел большую старорежимную бухгалтерию. Шёл я по 4-му этажу, где располагалось ОПЕРУ, среди каких-то пожилых дам,*



Акционерное собрание, 1994 г. Слева направо: Александр Долгополов, Людмила Гончарова, Юрий Мариничев, Дмитрий Орлов, Сергей Муравьев, Николай Орлов

на стульях сидели ждали своей очереди горбатые люди, инвалиды на костылях...

Третий год работы банка завершил первый этап в деятельности МАКБ «Возрождение». Из бывшего регионального спецбанка с ограниченным объёмом клиентуры и отсутствием современных видов банковских услуг была создана универсальная банковская организация с общероссийской сетью, осуществляющая обслуживание многопрофильной клиентуры.

Банк занял одно из первых мест в России среди 25 лидеров по многим показателям. В частности, 1-е место среди 25 лидеров по темпам роста капитала, 4-е место по прибыли и 7-е — по объёму ссуд (по данным информационного центра «Рейтинг»).

Его сеть банка насчитывала уже 54 филиала и 30 отделений.

Дмитрий Львович готовился к серьёзным изменениям, мощному прорыву на новый уровень своей финансовой структуры, он говорил о планах создания дочерних компаний по работе с недвижимостью,

специализированного подразделения по работе с Банком России в сфере ценных бумаг (трастовые операции, операции с корпоративными бумагами и сертификатами). Было заявлено о готовности участвовать в создании страховых компаний и пенсионного фонда, предусматривался выпуск кредитных карточек и поэтапная автоматизация внутрибанковских расчётов. Было объявлено о строительстве нового московского банковского офиса почти в 15 тыс. квадратных метров.

Банк не отвергал и варианта объединения усилий с рядом других банков на правах консорциума или банковской группы. В качестве эксперимента по поиску единства подобных интересов было создание чекового инвестиционного фонда «Потенциал» совместно с Мосбизнесбанком и Уникомбанком. По словам Дмитрия Львовича, в ближайшей перспективе он готов был рассмотреть возможности постепенного преобразования МАКБ «Возрождение» в финансово-промышленную группу путём объединения с крупными и перспективными промышленными предприятиями.

Отвечая на вопрос: «Чем вызван значительный рост числа банков в России, какова его (Д. Л. Орлова) позиция в отношении этой тенденции?», Дмитрий Львович ответил:

Орлов Д. Л. Это объясняется, с одной стороны, новыми веяниями, своего рода модой, а с другой — тем, что на этапе формирования рыночных отношений банки перепутаны с коммерческими и торгово-посредническими структурами. Естественно, экономическая ситуация не требует такого количества банков, но не менее очевидно, что более крупные будут поглощать мелкие и средние.

Не случайно к нам поступают предложения от самостоятельных банков из разных регионов России о вхождении на правах филиалов в «Возрождение»¹.

¹ Интервью с президентом МАКБ «Возрождение» Дмитрием Орловым // Деловой мир. 04.10.1994.

ЧАСТНЫЕ ВКЛАДЧИКИ

Отсутствие жалоб со стороны населения — лучшая награда за наш труд!..

А. Э. Бородянский, к/ф «Афоня»

Банк начал заниматься и новым для него делом — работой с частными вкладчиками.

С 1993 года банк «Возрождение» одним из первых среди коммерческих банков начал привлекать средства населения. И к середине 1990-х годов он имел уже значительные объёмы операций с вкладами частных лиц. Удельный вес вкладов населения в структуре ресурсов банка тогда составлял 13,4%.

Орлов Д.Л. Я считаю, что наши граждане вынуждены были более быстрыми темпами стать экономически грамотными, особенно в период деятельности финансовых пирамид. Ведь советского человека не учили этому, он знал, что есть государственные сберкассы, есть зарплата, государство его надёжно защищает. Когда всё это рухнуло, на экономически безграмотного человека навалились грамотные мошенники — организаторы финансовых пирамид.

Я рассчитывал, что всё это научит наших граждан, но, к сожалению, даже это до конца не научило людей, и, что особенно страшно, бедных. Если говорить объективно, во всём мире основные доходы поступают именно от бедных людей, потому что, когда человек нищий, он на-

деется на чудо — вот появится добрый дядя, который сделает его богатым.

Банк «Возрождение» состоял в тридцатке крупнейших банков, но по объёму вкладов населения постоянно входил в первую десятку банков.

Орлов Д. Л. И не потому, что я такой умный, это мировая практика, что деньги есть только у людей, у народа. Я убеждён, что банк больше всего заработает, если правильно построит работу с простым человеком, чтобы тот сначала копил деньги в банке, затем пользовался мелкими кредитами и т. д. А чтобы быть ближе к народу, нужно иметь филиальную сеть.

Кабанова В. М. Работая в Госбанке, мы не имели дело с вкладами населения, это всегда была прерогатива Сберегательного банка. Когда же наше отделение стало филиалом банка «Возрождение», мы получили возможность работать с вкладчиками. И хотя коллеги из Сбербанка имели большой опыт в этом деле, у них была иная психология — они не боролись за вкладчика, за клиента. А вот перед нами стояла задача найти свою нишу на рынке банковских вкладов, завоевать доверие у населения. Так появилась программа действий, включающая встречи с населением, публикации в прессе предложений, рассказов о наших возможностях и т. д.

Как ни удивительно, но первыми нашими вкладчиками стали пожилые люди, казалось бы, всегда отличающиеся заметным консерватизмом. Дело в том, что пенсионеры сразу почувствовали разницу отношения к ним. В бесконечных очередях в Сбербанке они были никому не нужны, там им даже никто не догадался предложить присесть. А в нашем банке с них буквально сдували пылинки. В зале мы установили удобные кресла, к каждому приходившему тут же подсказывает девушка и предлагала: «Бабулечка, проходите. Бабулечка, раздевайтесь. Бабулечка, чайку не хотите ли?» И всем, конечно, очень приятно такое внимание. Потом она говорила своим подругам: «Идите в Госбанк!» Дело в том, что пожилые люди даже не понимали, что такое банк «Возрождение», мы для них по-прежнему оставались Госбанком. Да и как иначе, если помещение то же, управляющий тот же, сотрудники те же.

Мы старались не зря, в конечном итоге наш филиал по объёму вкладов населения вышел на 3–4-е место среди филиалов банка «Возрождение», а сам головной банк к 2001 году занимал по объёму вкладов 4-е место в стране. А ведь с населением работать хлопотно, требуются усилия по завоеванию доверия рядового вкладчика.

Ковбасенко Е. И. *Добрая репутация Госбанка и Агропромбанка помогла нам в организации работы с частными вкладчиками. Долгое время мы по объёму привлечённых средств от населения перегоняли даже Сбербанк. Как, впрочем, и по другим направлениям.*

Орлов Д. Л. Если банк подобно некоторым коммерческим структурам начнёт рисковать деньгами своих клиентов, то им ничего другого не останется, как поскорее перевести свои средства в другой, более надёжный банк. Сохранить деньги акционеров и клиентов — разве это не задача солидного банка? Так что консерватизм в нашем понимании — явление здоровое и вполне нормальное.

Банковское дело требует предельной осторожности и даже такое симпатичное понятие, как разумный риск, здесь совершенно неуместно.

Нужно отметить, что, применяя различные финансовые инструменты, мы никогда на них много не зарабатывали, мы использовали их именно как инструменты в банковских операциях, а не в целях какой-то хитрой наживы. Мы всегда были законопослушными, Банк «Возрождение» всегда котируется как консервативный банк, и он действительно такой. Я не вижу ничего плохого в этом, так как, по моему убеждению, любой банк должен быть разумно консервативен. Все новые документы, которые появляются после кризисов на Западе и ограничивают отдельные банковские операции, — это и есть консерватизм, который приводит только к хорошему, повышает надёжность банков.

Банк постоянно проявлял изобретательность, привлекая новых вкладчиков, расширяя ассортимент услуг. В середине 1990-х годов он предлагал вклады типа «рантье», с «плавающей ставкой», «номерной» и даже вид с «повышающим коэффициентом». Он был тогда новинкой на рынке и позволял размещать денежные средства на дли-

тельный срок с ежеквартальным получением процентов. При этом его срок был не ограничен. Владелец вклада был вправе делать дополнительные вложения или снимать средства. Сейчас читатель вправе спросить, что здесь удивительного, а в то время такая услуга звучала, как банковская инновация.

Одной из форм работы «Возрождения» с населением стало и участие в создании в 1992 году чекового инвестиционного фонда «Потенциал». Он всегда работал успешно. А 22 мая 1996 года на общем собрании акционеров ЧИФа было принято решение о выплате дивидендов акционерам на уровне 400% годовых. Следует сказать, что к тому времени такие фонды в массовом порядке лопались.

Аксёнова Н. П. *В Сбербанке всегда была очередь, мы же её любыми средствами не допускали. Выделили отдельную комнату для приёма вкладов, там можно было раздеться, посидеть, выпить чаю. Обслуживали вкладчиков операционистки в двух окнах. Также же мы первыми в районе стали работать в субботу и увеличили часы работы в будние дни. Плюс к этому — мы постоянно выходили на предприятия, агитировали, объясняли, рассказывали, отвечали на вопросы.*



Позже вкладчикам стали давать потребительские кредиты на хороших условиях.

Однако основную долю доходов банка приносили кредитные операции (в 1994 году — 91,3%). В то время как большинство банков брали плату за все операции, банк «Возрождение» дольше всех умудрялся оказывать клиентам неправдоподобные тогда услуги — бесплатное открытие счетов по Московской области (в Москве это стоило в то время 10 тыс. руб.) и расчётно-кассовое обслуживание клиентов.

В новых экономических условиях, с появлением новых технологий стали востребованными качественно новые виды услуг. Первые пять лет банк их только осваивал. В результате стал предоставлять своим клиентам более 150 услуг. Во времена Агропромбанка, то есть государственного банка, оказывалась только половина из них.

И при этом банк «Возрождение» в таблице ведущих банков России всегда находился в группе «очень высокой надёжности».

Оплаченный уставный капитал банка на 1 января 1994 года достиг 4,4 млрд рублей, активы — почти 600 млрд рублей, прибыль составила 91 млрд рублей. Предстоящему собранию акционеров банка было предложено увеличить уставный капитал в 1994 году до 30 млрд рублей.

Гончарова Л. А. *Областному объединению «Мострансавто» мы давали кредиты на приобретение первых автобусов и маршруток. Черкизовскому комбинату давали в 1992 году средства для приобретения передвижных лавок-холодильников для продажи продукции. Они были первыми в этом деле, и мы рисковали, так как не понимали, насколько такая услуга будет востребована. Были, кстати, случаи, когда клиенты приходили и благодарили нас за то, что мы когда-то не дали им денег. Им потребовалось время, чтобы понять ошибочность тех или иных проектов.*

Кабанова В. М. *О доверии к нам свидетельствует и случай с Красногорским оптико-механическим заводом. Ещё до дефолта руководители завода обратились к нам с просьбой принять их на банковское обслуживание. Конечно, иметь такого солидного клиента в нашем сельскохозяйственном районе, просто замечательно. Но в это время в Красногорске открывался филиал нашего банка, и мне было просто неудобно конкурировать со своими коллегами из Красногорска. Но руководители завода буквально уговорили меня, и несколько лет этот завод обслуживался у нас, пока руководство головного банка не убе-*

дило их перейти на обслуживание в Красногорский филиал банка «Возрождение».

В начале 1995 года банк «Возрождение» вошёл в число пяти крупнейших российских банков, привлекающих вклады населения, и внедрял новые формы работы с клиентурой на фоне резко усилившейся конкуренции.

В частности, тогда же он предложил очередное нововведение — вклад с «плавающей» ставкой для физических лиц, который позволял клиенту накапливать средства в течение неограниченного срока под достаточно высокие проценты с возможностью прерывания вклада без нарушения срочности.

Улитина В. А. Наши клиенты были верны нам во всех трудных ситуациях. Директор кирпичного завода, когда наши конкуренты уговаривали его перейти на обслуживание к ним, рассказывая сказки о том, что банк «Возрождение» непременно вскоре разорится, отвечал: «Даже если он сгорит, я приду на их пепелище и буду сидеть там, а к вам не пойду!»

Гончарова Л. А. На первом этапе я возглавила коммерческий отдел, занимались мы, в частности, работой с кооперативами. Так как я отвечала и за всё кредитование, был создан кредитный отдел. Получилось, что я вообще стала заниматься всем на свете! Ведь в сфере моей ответственности были также: депозиты, сертификаты, вклады населения (их ещё в природе не было, придумывали соответствующие инструкции), внешние связи, распределение ресурсов между подразделениями, международные расчёты, управление ликвидностью, то что потом стало называться казначейством... Большинство будущих управлений и департаментов выросли из того отдела.

Команда у нас была с опытом кредитования. Конечно, процесс к тому времени сильно изменился — раньше не было живых денег, все операции мы проводили только на бумаге. Но проверка обеспечения проводилась и раньше. Было много инструкций, под каждую отрасль своя. Какую выбрать, зависело от сезона и специфики деятельности кредитора. Кредиты под корма и молодняк скота выдавали поразному. Соответственно делая проверку, тщательно считали число голов молодняка...

Повторяю, очень многое изменилось при переходе на рыночные рельсы, инструкции уже помочь не могли, но запудрить мозги нам было трудно. И когда некий предприниматель из Подольска принёс

бизнес-план, в котором задумывалось вывести столько кроликов, сколько не было по всему миру, мы ему не поверили.

Бывали случаи, когда мы выезжали с проверкой к желающему получить от нас деньги, и оказывалось, что адрес прописки предпринимателя — детский сад.

Улитина В. А. Вспоминаю работу с первыми кооператорами, индивидуальными предпринимателями и фермерами. Многим из них мы выдали кредиты, ещё работая в Агропромбанке. Их деятельность активно пропагандировалась, и нас буквально заставляли выдавать им деньги. А потом у нас оставались их залогом и чем мы только ни торговали: тракторами и запчастями от них, мебелью, товарами народного потребления и прочее, прочее... Дали кредит одному предпринимателю, он привёз дешёвых детских товаров из Армении и не смог практически ничего продать, после чего скрылся на родине. Мы подогнали инкассаторские машины набили их барахлом и отвезли продавать в Ржев, Рязань и другие города. Только вернули выданные деньги, появился хозяин и подал на нас в суд. А мы даже опись не сделали, не опытные были! Суд тогда всё-таки выиграли, но пришлось несколько дней посидеть, вспоминая количество распашонок, слюнявчиков и ползунков.

Кстати, человек пять из тех смельчаков, наших клиентов, сумели пробиться и создать устойчивые структуры.

Для Орлова сотрудники банка были его семьёй, не менее заботливо он относился и к своим клиентам. И они Дмитрию Львовичу доверяли. Знали, что, пока он банком руководит, всё будет нормально. Он лично гарантировал сохранение их вкладов.

Шпурик А. П. Известные люди приходили в «Возрождение», чтобы под честное слово Орлова вложить свои деньги. Если ситуация осложнялась, он предупреждал клиентов, давал указание, чтобы в кассе была наличность, они приходили и получали свои деньги. Все ему доверяли, даже во время дефолта 1998 года такой паники, как в других банках, не было.

Вкладчиками в банке были Иосиф Кобзон, Никита Михалков, Сергей Жигунов. Под честное слово они вкладывали свои средства.

Кобзон И. Д. Однажды я на Дмитрия обиделся. Пришёл мой сын и спросил меня: «Папа, ты где держишь деньги?» Я ответил, что в банке «Возрождение», потому что доверяю Орлову, хотя у меня много друзей-банкиров. «Имей в виду — на днях будет обвал кур-

са!» — предупредил Андрей. Я решил принять меры и позвонил своему другу: «Дмитрий Львович, мне говорят, что ожидается обвал рубля!» И на это получил ответ: «Знаешь, что я на подобные вопросы не отвечаю! Банкир, как доктор, который диагнозы с больным не обсуждает!» Я возмутился: «Ты что, с ума сошёл?! Ты так со мной разговариваешь? Представляю, как ты с другими посетителями говоришь!» — «А я им тоже ничего не говорю», — ответил на это Дмитрий Львович. Я продолжал кипятиться: «Тогда я всё у тебя забираю!» И услышал спокойное: «Пожалуйста, поступай, как считаешь нужным!» Конечно, я деньги тогда не забрал, но обижался какое-то время.

ХОЖДЕНИЕ В ПОЛИТИКУ

*...И я счастлив тем, как случилось всё,
Даже тем, что было не так...*

Б. Б. Гребенщиков. «25 к 10»

Орлов Д. Л. От политиков и государства требуются лишь обеспечение нормальных условий функционирования хозяйства, рынка, правовая охрана предпринимательской деятельности, защита жизни, здоровья и имущества граждан.

На первом этапе своей карьеры в качестве самостоятельного банкира Дмитрий Львович был весьма активен.

Орлов Д. Л. Надо сказать, что первое время я не прочь был заниматься политикой и наряду с другими банкирами и бизнесменами подписывал какие-то письма, заявления, хотя в душе был согласен не со всем, изложенным в них. Однако меня просто пугали отдельные личности, рвавшиеся к власти. Согласитесь, невозможно повернуть историю вспять, это обернётся страшной трагедией для страны. Да, многое следовало менять, но главное изменение было правильным — был взят курс на развитие рыночных отношений, появлялись новые возможности, и не только для банкиров.

Перелом в моём сознании произошёл в 1993 году. Я почувствовал, что всё можно было сделать более правильно и динамично. Я видел изнутри, как действовали некото-

рые люди из руководства страны, и это меня сильно разочаровало. Зачастую лозунги провозглашались одни, а в жизни их реализация происходила совсем по-другому. Ельцин, к сожалению, останется для меня человеком, который развеял мои иллюзии по поводу демократии, которую породил 1991 год. Политика больше меня не прельщала, да и у крепкого банка не должно быть политических пристрастий. От политики и государства требуются лишь обеспечение нормальных условий функционирования хозяйства, рынка, правовая охрана предпринимательской деятельности, защита жизни, здоровья и имущества граждан, всё остальное они сами сделают.

Дмитрий Львович, как и многие банкиры, не был доволен действиями первого председателя Банка России Г. Г. Матюхина и входил в группу активной оппозиции действиям главного регулятора. Говорили, что при активной помощи А. В. Руцкого его двигали на пост главного банкира страны.

Верхов Ю. А. *Слухи о том, что Дмитрий Львович уходит председателем Банка России, ходили упорные, говорили даже, что он с собой берёт Гончарову.*

Разговоры прекратились, когда в июле 1992 года председателем ЦБ стал Виктор Владимирович Геращенко.

И в дальнейшем действительно никаким партиям, политическим движениям и политикам Дмитрий Львович и его банк денег не давали. Он был уверен, что у крепкого банка не должно быть политических пристрастий. Он говорил: «Политики не те люди, по которым я скупаю!»

Орлов Д. Л. В начале девяностых годов мне пришлось поучаствовать и в политике. Но к счастью недолго. Мы были в близких отношениях с А. В. Руцким, когда он был ещё депутатом, а я был членом Высшего экономического совета России. После ряда моих выступлений мы познакомились с Руцким, он обратился ко мне с просьбой иногда помогать ему консультациями и советами. Он мне понравился: настоящий русский полковник. Мы с ним подружились, я стал участвовать в его совещаниях и поездках.

Однако потом мы с ним разошлись, так как мне не всё нравилось в политике, которую проводило правительство страны. Я отошёл от политических вопросов и вновь занялся чисто банковской деятельностью.

Дмитрий Львович был неравнодушен к происходящим в экономике страны процессам.

Орлов Д. Л. Скучность материальная — это ещё полбеды! Самое трудное было пережить тяжёлое время правления в России профессионально некомпетентных (и явно неадекватных) людей.



Слева направо: Александр Маслов, министр внешнеэкономических связей РФ Сергей Глазьев. Вице-президент, Н., управляющий Сингапурским отделением Московского народного банка (Лондон) Игорь Суворов, вице-президент РФ Александр Руцкой, Н., Дмитрий Орлов. Вместе с ними менеджер Сингапурское отделение МНБ Ms. Low и assistant General Manager Singapore Branch Ms Ng S E. Сингапур, 1992 г.

Помню, в конце 1991 года со мной (и ещё несколькими руководителями крупнейших коммерческих банков России) захотел встретиться и. о. премьера Е. Т. Гайдар. Он тогда заявил нам, что он «космополит» (даже если думаешь такое, если ты государственное лицо, не говори подобное вслух!). Когда предоставили слово мне, я рассказал, что на днях видел в Луховицах на взлётном поле стоят 90 недостроенных современных самолётов «МиГ». На мой взгляд, государству следовало поскорее определиться, какие заводы по производству подобной техники ему нужны, какие оно будет финансировать, а какие нет. Неперспективные закрыть — нам новым банкам давать кредиты подобным предприятиям явно не по силам (возврата не будет). Великий стратег Егор Тимурович ответил мне дежурной фразой: «Мы будем заниматься!» Но, увы, я понял, что сказанное его не заботило!

Это, кстати, ещё раз доказывает, что не надо было в 1990 году ликвидировать спецбанки, а, сохранив их, продумать, как наполнить новым реальным содержанием структуры, которые сумели выжить в трудных условиях и научились эффективно работать. По крайней мере, в Московской области это было именно так!

Банк сразу стал заметным и авторитетным. До меня доходили разговоры, что мою кандидатуру рассматривают на пост руководителя Центрального банка России. Этот вопрос обсуждался даже на Совете безопасности, возглавляемом Б. Н. Ельциным, было принято положительное решение, но против выступил председатель Верховного совета Р. И. Хасбулатов. При этом меня никуда не приглашали, со мной никто не разговаривал, всё решали за моей спиной. Когда мне сообщили о принятом решении, я выразил категорическое несогласие на переход. Позже, кстати, сватали меня и на Сбербанк, но я бросать своё детище, банк «Возрождение», не собирался и не собираюсь!

Гончарова Л. А. *Дмитрий Львович не поддерживал многие вещи, которые тогда начинала делать команда «младореформаторов».*

Именно поэтому он не стремился сблизиться с ними.

13 сентября в интервью «Ъ» председатель совета директоров объединения «МЕНАТЕП» Михаил Ходорковский заявил, что российский премьер Иван Силаев подготовил записку на открывающуюся 19 сентября V сессию Верховного Совета с предложением об отставке Матюхина и назначении на его место председателя правления коммерческого банка «Возрождение» Дмитрия Орлова. <...>

Информацию Ходорковского, кстати, подтверждают сведения, полученные из нескольких неофициальных источников. <...> По характеристике Силаева, сообщил Ходорковский, Орлов является банкиром-практиком и имеет вдобавок тесные связи с союзным Госбанком, Внешэкономбанком и Совмином России.

Акимов Максим, Симонов Дмитрий. Российский банк меняет шефа // Коммерсантъ. 16.09.1991.

В тот момент Дмитрию Львовичу было всего 47 лет, замечательное время для проявления политической активности. Ещё некоторое время он возлагал надежды на предпринимательские организации.

Активность своих коллег во время событий, связанных с созданием ГКЧП он оценивал резко отрицательно.

Орлов Д. Л. Как-то в начале девяностых годов я прочитал, что какой-то банкир взял из своего банка мешок денег в кладовой и отнёс его в Белый дом. Так в головы граждан вдувается мысль, что банкир может делать с деньгами своего банка всё, что захочет. Я написал, что, если такое было действительно, этого банкира нужно было немедленно посадить.

В любом банке все имеющиеся там деньги являются собственностью банка. В банке «Возрождение» моими являются только деньги на моём личном счёте. Для примера могу сказать, что заведующему кассой нашего банка в голову не придёт выдать лично для меня деньги из кассы, хотя мы работаем вместе с ним уже 40 лет. Представьте, я позвоню ему и попрошу принести деньги, якобы просила жена. Он не возьмёт деньги просто так из кассы, а выпишет ордер, спишет деньги с моего личного счёта и принесёт мне на подпись ордер.

Настоящему банкиру не может в голову прийти иное!

2 ноября 1993 года произошло знаковое событие. Вечером в подъезде своего дома был убит председатель правления акционерного коммерческого Россельхозбанка 53-летний Н. А. Лихачёв. Трагедия произошла, когда банкир возвращался с работы. В подъезде его дома убийцы произвели в банкира с расстояния 2–3 метров два выстрела в голову и скрылись. Никогда ещё в нашей стране не было убийств предпринимателей такого уровня. К подобным трагедиям нашему народу ещё только предстояло привыкать. Средства массовой информации включали банкира в десятку самых влиятельных людей государства.

Лихачёв считался одним из старейших и опытнейших банкиров России. До работы в Россельхозбанке он занимал должности первого заместителя председателя Госбанка России, председателя Агропромбанка России, заместителя председателя ЦБ России.

Для Дмитрия Львовича это убийство стало настоящим шоком: он хорошо знал Николая Александровича, тот ещё недавно был одним из его руководителей, активно убеждал присоединиться к его банку. За несколько часов до убийства он разговаривал с ним и тот, по словам Орлова, не выказывал каких-либо признаков беспокойства.

Вскоре такая же участь постигнет И. Х. Кивелиди.

В минувшую пятницу в «Президент-отеле» под председательством Ивана Кивелиди прошёл «Круглый стол бизнеса России». То есть примерно треть общественных организаций предпринимателей страны предприняли очередную попытку сформировать свой легитимный орган, чтобы влиять на будущую Думу, а также и на правительство нынешнее и последующие. С целью защитить свои корпоративные интересы. Среди участников можно было видеть известных предпринимателей: Руслана Дахаева и Олега Киселёва, Игоря Сафаряна и Льва Вайнберга, Дмитрия Орлова и Александра Иоффе — людей, переживших уже 8 правительств и чувствующих, что реформы сверху выдыхаются.

Подорожанский Алексей. Реформы сверху выдыхаются // Независимая газета. 02.11.1993.

Сразу после этого 18 ноября с банкирами встретился только назначенный вице-премьер Е. Т. Гайдар. Среди приглашённых был и Дмитрий Львович Орлов.

Обсуждение методов государственной помощи коммерческим банкам вряд ли доставило удовольствие первому вице-премьеру. Банкиры заявили, что считают достижения в банковском секторе самым большим успехом экономической реформы в России. В связи с этим они были бы признательны правительству, если бы оно никак не регулировало деятельность банковского сектора.

Очень сетовали отечественные банкиры на отсутствие арбитра в спорных делах по расчётам. Задерживаются в ЦБ средства клиентов почти месяц — не с кого спросить, собрались 22 российских банка с целью подписать соглашение о выпуске коммерческих чеков, пять месяцев работали над ним, а Центральный банк такого разрешения не дал — опять нет третьей стороны. Кроме того, председатель банка «Возрождение» Дмитрий Орлов выразил резкий протест против действующей системы крупных платежей (для сумм свыше 100 млн рублей). С одной стороны, банки оказываются отрезанными от общей расчётной системы, а с другой, им вменяется в обязанность проверка законности поступившего на счёт банка платежа свыше 100 млн рублей. По убеждению банкиров, такая проверка невозможна, да и не входит в их прямые обязанности. А если в результате деньги окажутся скверного происхождения, принявший их банк за всё и отвечает. Если же банк не в состоянии подтвердить законность перечисленной суммы, платёж возвращается обратно. Кончилось тем, сказал г-н Орлов, что банки не будут принимать крупные суммы на счета клиентов.

Егор Гайдар встретился с банкирами // Коммерсантъ. 19.11.1993.

Следует понять и руководство Банка России (банк тогда возглавлял друг Дмитрия Львовича — Виктор Владимирович Геращенко). Это был период, когда ещё не были пресечены крупные аферы с фальшивыми авизо, принёсшими огромный убыток всей финансовой системе страны.

Против его смены так же тогда выступили банкиры, заявив, что сегодня они не видят другой кандидатуры для работы на посту председателя ЦБ, кроме В. В. Геращенко. Если учесть, что незадолго до этого на съезде РСФСР Виктор Владимирович не стеснялся в выражениях, характеризуя возглавляемую Гайдаром партию «Выбора России», позиция эта стала являться для вице-преьера самым неприятным итогом встречи.

Орлов Д. Л. В то время я наряду с другими политиками и бизнесменами, в том числе и с Гайдаром, подписывал ряд писем («тринадцать», «пяти»), заявлений, петиций, хотя в душе не всегда был согласен со всем, изложенным в них. Дело в том, что меня просто напугали отдельные личности, которые рвались к власти. Пугали их мысли, так как, согласитесь, невозможно вернуться обратно. Это обернётся просто страшной трагедией для страны. Да, люди могут меняться, но меня прельщало главное изменение — был взят курс на развитие рыночных отношений, появлялись новые возможности, и не только для банкиров. В целом для страны.

Тогда же ожидался выход указа президента о приватизации коммерческих банков, его активно лоббировало правительство. Банкиры с этим решением не были согласны и не скрывали тревоги по этому поводу.

«Если мы строим цивилизованную банковскую систему, — прокомментировал этот факт президент Кредобанка Юрий Агапов, — и упоминания о таких документах быть не должно. Сама идея продажи валютных активов банков за фантики под названием ваучеры представляется дикой. Принятие подобного акта может привести к развалу всей банковской системы». Такого рода ошибки, по убеждению банкиров, возникают в связи с тем, что подготовка многих существенных документов предварительно не согласовывается с банками.

Егор Гайдар встретился с банкирами // Коммерсантъ. 19.11.1993.

В итоге Гайдар обещал создать совет (или комиссию) банкиров при правительстве в ближайшее время, а также начать совместную с коммерческими банками работу над банковским законодательством. И в очередной раз обманул.

Орлов Д. Л. Перелом в моём сознании произошёл где-то в 1993 году, ещё до октябрьских событий. Конечно, как и всегда, на пути демократического развития страны были недостатки и ошибки. Кое-что меня сильно разочаровало, у меня было видение, что всё можно было сделать более правильно и динамично. Я видел изнутри, как действовали некоторые люди из руководства страны, что меня сильно разочаровало. В том числе я разочаровался и в Ельцине.

Зачастую лозунги провозглашались одни, а реализация в жизни происходила совсем по-другому.

Следует отметить, что в принципе на деятельности банка всё происходящее не отражалось, за исключением случившегося с Руцким. Дело в том, что он в своё время создал фонд «Возрождение», и, когда расследовалась его деятельность, было правительственное поручение проверить всё, что связано с этим фондом. Естественно, жёсткой проверке разных организаций и служб был подвергнут и банк «Возрождение», хотя мы не имели к фонду Руцкого никакого отношения. У нас не было никаких криминальных дел, поэтому все проверки мы прошли успешно, никаких политических или экономических нарушений в деятельности банка никто не обнаружил.

Декабрьские (1993 года) выборы красноречиво подтвердили провал политики радикальных реформаторов, против которых выступал и Д. Л. Орлов. В этом вопросе был консенсус, с ним согласились и сторонники, и противники проправительственного блока «Выбор России», и оппозиция, и правительство, и голосовавшие жители России. Сделал свой выбор и Дмитрий Львович.

Орлов Д. Л. Существуют ли сегодня политики, которых можно было бы назвать провозвестниками стабилизации? Безусловно, да. Основной фигурой, на взгляд автора, является премьер-министр Виктор Черномырдин. Его желание оставаться на вторых ролях при президенте Ельцине вполне понятно и оправданно. Если бы Виктор Степанович баллотировался на пост президента на ближайших выборах, ему бы определённо сопутствовал успех. <...>. Период стабилизации в нашем понимании означает лишь уход от радикализма к более органичному развитию общества¹.

Последним громким участием Дмитрия Львовича в политической жизни страны стало подписание так называемого «Письма тринад-

¹ Орлов Дмитрий: Стабилизация. новый курс России? // Российская газета. 24.03.1994.



Слева направо: Олег Авис, Олег Орлов, Н., Юрий Московский, Н., Дмитрий Орлов, президент Ассоциации российских банков Сергей Егоров, Н., Н. Президент-Отель, 1993 г.

цати» — «Выйти из тупика!» — политического воззвания от имени предпринимателей, опубликованного в «Независимой газете» 27 апреля 1996 года в преддверии президентских выборов. Продублировано также в «Аргументах и Фактах» и других газетах. Автором этого текста был политолог Сергей Ервандович Кургинян.

Зимой 1996 года было очевидно, что рейтинг у Ельцина минимальный, в пределах ошибки, ниже, чем он был в 2018 году у Ксении Собчак (около 3%). По этой причине было не понятно — пойдёт ли он на выборы. При этом власть Борис Николаевич отдавать не собирался. Говорили об осуществлении «пиночетовского варианта» с отменой выборов, к этому варианту Ельцина уже склонили силовики (А. Коржаков).

И вот в январе 1996 года к известному политологу и политконсультанту С. Е. Кургиняну пришли крайне обеспокоенные «менатеповцы» Кондауров, Невзлин и Ходорковский, в то время дружившие с руководством КПРФ. Встреча эта была неслучайной, так как все вышеперечисленные люди были участниками клуба «Постперестройка» Сергея Ервандовича. Было решено останавливать мятеж, объединив представителей крупного бизнеса и выдвинув власти некий ультиматум с требованием мирного развития процесса с учётом интересов

разных социальных сил и групп. По словам Кургиняна, предлагалось создание коалиционного правительства во главе с Геннадием Андреевичем Зюгановом при президенте РФ Ельцине.

Обращение адресовалось в первую очередь к двум главным кандидатам в президенты РФ: Б. Н. Ельцину и Г. А. Зюганову. Их просили предотвратить угрозу развала экономики страны, чего можно добиться только с помощью «политического компромисса». Письмо содержало 8 пунктов, направленных на выход страны из кризиса. Вина за развал СССР и продолжающийся кризис возлагается на верхушку КПСС. В тексте документа было заявлено о существовании общности россиян, как «детей от смешанных браков», которые составляют половину населения России, провозглашались идеи «свободы, гражданственности, справедливости, права и правды» при осуждении безликих сил «реваншизма».

Кроме Дмитрия Львовича письмо подписали такие «звёзды», как президент группы «Логоваз» Б. А. Березовский, председатель правления Сибирской нефтяной компании В. А. Городилов, председатель совета директоров группы «Мост» В. А. Гусинский, президент КБ им. Яковлева А. Н. Дундуков, президент МАК «Вымпел» Н. В. Ми-



хайлов (в том же году он станет заместителем секретаря Совета безопасности), президент нефтяной компании «Юкос» С. В. Муравленко, президент компании «Роспром» Л. Б. Невзлин, президент — генеральный директор АО «Автоваз» А. В. Николаев, президент АКБ «ОНЭКСИМбанк» В. О. Потанин, президент АКБ «Столичный банк Сбережений» А. П. Смоленский, председатель совета директоров консорциума «Альфа-группа» М. М. Фридман, председатель совета директоров банка «Менатеп» М. Б. Ходорковский.

«Письмо тринадцати» вызвало неоднозначную реакцию в обществе, поскольку некоторые воспринимали текст как «сговор с коммунистами». Чубайс и Лужков отмежевались от документа. Сам Сергей Кургилян отмечал, что коммунисты сначала поддержали его затею, но затем назвали её «провокационной антикоммунистической акцией».

Тем не менее Г. А. Зюганов немедленно встретился с подписантами. И эта вполне открытая встреча носила взаимно благожелательный характер.

Это был, пожалуй, последний случай активной политической деятельности Дмитрия Львовича.

Дмитрий Орлов, президент банка «Возрождение»: «Политики — не те люди, по которым я скучаю. К сожалению, Ельцин останется для меня человеком, который развеял мои иллюзии по поводу демократии, которые породил 1991 год».

Вы по Ельцину соскучились? // Коммерсантъ. 21.03.2000.

Гончарова Л. А. *На избирательную кампанию Ельцина 1996 года денег Дмитрий Львович не дал. Он говорил мне: «Одни раз дашь, придут ещё! А потом всё равно забудут, что ты давал!» И хитро обходил эти вопросы. На соответствующие совещания для видимости, чтобы совсем резко не становиться в позу, посылал меня без всяких полномочий принимать решения.*

Если Дмитрий Львович по какой-то причине расходился с человеком, то он рвал с ним связи окончательно.

Но если тот попал в беду, срывался с карьерной лестницы, Дмитрий Львович начинал общаться с ним даже больше, чем надо. Протягивал ему руку, неоднократно звонил, предлагал помощь.

Лужков Ю. М. *Дмитрий был человеком высочайшей порядочности, я это знаю по себе. Когда, что греха таить, в 2010 году после необосно-*

ванного решения господина Медведева ряд людей (в основном высший эшелон московской власти) вдруг перестали поддерживать со мной связь, в отношениях с Дмитрием ничего не изменилось. Для него то, какой пост занимает человек, с которым он дружит, не имело никакого значения. Ему важны были его качества.

Пантелеев Е. А. Дмитрий Львович не был неприлично агрессивным, он чётко очертил круг своих банковских интересов и не занимался захватом всего, что ему могло попасть под руку.

Фамилия Орлов была синонимом порядочности. Своими личными принципами он не поступался из конъюнктурных соображений. Он не рвал отношения и дружбу с людьми только из-за того, что они выпадали из властной обоймы. Так, с Геращенко он дружил вне зависимости от того, как к нему относились в верхах, так же не портились его отношения и с Лужковым после отставки Юрия Михайловича. Травля бывшего мэра не влияла на прежние отличные мужские отношения двух больших людей.

КЛУБ «НАДЁЖНОСТЬ» И ДРУГИЕ КЛУБЫ ПО ИНТЕРЕСАМ

Вас там туда.

В. С. Черномырдин

7 декабря 1994 года семь российских банков, входящих в группу высшей степени надёжности, заключили соглашение о сотрудничестве и создании неформального банковского клуба «Надёжность».

Клуб объединил Россельхозбанк, Внешторгбанк России, банк «Возрождение», Мосбизнесбанк, Промстройбанк России, Сбербанк России и Токобанк.

Идея клуба была сформулирована следующим образом: *«Мы, тёртые калачи, не бросаемся на высокодоходные и высокорисковые операции, двигаясь вперёд медленно, но верно...»* Подписанный тогда банкирами документ предусматривал, в частности, *«выработку согласованной позиции по проблемам денежно-кредитной политики и реформирования системы налогообложения, координацию инвестиционной и кредитной деятельности, например, создание инвестиционных и кредитных пулов, в том числе для участия в государственных программах»*.

По мнению Дмитрия Львовича, их объединение должно было способствовать налаживанию эффективной работы российской банковской системы и становлению цивилизованных рыночных отношений. Расчёт был и на повышение эффективности банковских операций путём координации своей информационно-аналитической деятельности. Предполагалось активизировать и расширить деятельность банков — членов клуба — на рынке «мягких» валют (то есть некон-



вертируемых или ограниченно конвертируемых валют) и по операциям с кредитными и дебетовыми карточками, создании центров клиринговых расчётов.

Планировалось также определять представляющие взаимный интерес операции на рынке ценных бумаг, совместно прорабатывать, проводить экспертизу и кредитование долгосрочных проектов, а также проектов по привлечению и использованию средств на короткие сроки. Организовывать центры по повышению квалификации банковского персонала и другим формам подготовки кадров.

Такого рода объединения были не редкость в те годы — все понимали, что в одиночку не выжить. Ещё одно крупное межбанковское соглашение подписали незадолго до «надёждицев» руководители банков «Империа», «Столичный» и «Национальный кредит». В одном из интервью руководитель «Империа» Сергей Сергеевич Родионов сказал, что одной из причин заключения этого соглашения стал «интерес к одним и тем же клиентам». Для того чтобы предупредить возможные трения, банкиры предпочли договориться и разделить сферы влияния на рынке.

Но у клуба «Надёжность» была своя особенность: в него вошли банки, состоящие в особых отношениях с государством, — это либо государственные банки (например, Внешторгбанк и Сбербанк), либо коммерческие банки, созданные на базе бывших спецбанков («Возрождение» и другие).

Расчёт строился на том, что клуб станет мощной лоббистской структурой: он выступил за реформу Ассоциации российских банков. К нему, в частности, присматривался быстро растущий тогда ОНЭКСИМбанк, да и другие банки были готовы перенести активность из АРБ в клуб «Надёжность».

Все документы было поручено вести А. И. Милюкову, в то время зампреда правления Мосбизнесбанка.

Букато В. В. Анатолию Илларионовичу, как своему заму, я поручил формировать повестку дня и вести протоколы клуба. Каждое заседание мы проводили в разном банке. Принимающая сторона накрывала стол.

Мы обсуждали, какие вопросы следует поднять перед руководством Банка России, какие обсудить на заседаниях Ассоциации российских банков.

Плюс к этому была необходимость согласовывать своё поведение на финансовом рынке.

Нам показал необходимость такого поведения случай с Инкомбанком. Мы, все участники клуба, были первичными дилерами Минфина по их ценным бумагам. Мы совместно могли либо повысить, либо понизить их текущую цену. И вот однажды мы договорились с председателем правления Инкомбанка Володиём Виноградовым (к которому я всегда относился с уважением) о совместной политике в этом вопросе, а его сотрудники, видимо, повинуясь конъюнктурным стремлениям, нарушили наши договорённости. Мы же на этой операции потеряли достаточно большие средства.

Чтобы подобное не повторялось, мы между собой стали согласовывать наши действия. И друг другу доверяя, не допускали уже подобных проколов.

В то же время никаких взаимных обязательств участники клуба на себя не брали. Нас связывали лишь личные симпатии, уважение и доверие.

У клуба была своя программа международной профессиональной подготовки кадров. В 1995 году по предложению членов клуба «Надёжность» Центробанк внёс ряд изменений по ведению расчётов.

Хотя участники клуба составляли сплочённую группу банков, они были разных масштабов, перед ними стояли разные задачи, поэтому через некоторое время обнаружились и их противоречия.

Милюков А. А. *Интересы банков были разные, и поэтому через некоторое время стали возникать между ними схватки, не жёсткие, но всё-таки. И Дима в этих случаях проявлял свои великолепные качества. Он примирял союзников-соперников. В наиболее острые моменты мы организовывали внеочередную встречу на базе банка «Возрождение», за его уникальным обеденным столом.*

Дмитрий был удивительно душевным человеком, когда мне надо было с кем-то обсудить сложную проблему, я приезжал к нему в банк, и мы, запершись в его кабинете шаг за шагом отработывали наши совместные действия.

Особенно это стало важно, когда все поняли, что грядёт финансовый кризис.

Запомнилось мне и то, насколько дружной и надёжной была его команда, она всегда, когда это было нужно, участвовала в работе нашего клуба.

Зампред Банка России Александр Андреевич Хандруев даже смело заявил, что всех их можно, пожалуй, отнести к тем банкам, разорения которых не допустят ни при каких условиях, в чём сильно ошибся. После кризиса 1998 года перестала существовать чуть ли не половина из них (Мосбизнесбанк, Промстройбанк России и Токобанк).

Орлов Д. Л. *Идея единого банковского сообщества в той или иной степени волнует всех российских банкиров, как тех, кто давно работает в этом секторе, так и вновь пришедших. «Надёжность» ни в коем разе не вступает в противоречие ни с какими объединениями, которые создавались ранее и будут создаваться — это просто клуб. Банки объявили о своей готовности объединить усилия для поднятия экономики.*

Интересно, что параллельно с этим, в ноябре 1994 года, банк «Возрождение» вместе с ещё двумя банками из числа членов клуба «Надёжность» (Мосбизнесбанком и Токобанком) принял участие в создании другой группы из девяти банков — Межбанковского кредитного союза — ассоциации клубного типа. В него вошли также Инкомбанк,

«Империал», Международная финансовая компания, «МЕНАТЕП», ОНЭКСИМбанк, «Столичный банк сбережений». Задачи в этом случае ставились более скромные: объединение усилий банков в работе с ценными бумагами, создание клирингово-депозитарной системы. Но в отличие от клуба «Надёжность» МКС был зарегистрирован 22 марта 1995 года как юридическое лицо, Банк России выдал ему соответствующую лицензию. Межбанковский кредитный союз осуществлял безналичные расчёты в валюте Российской Федерации в интересах и по поручению юридических лиц, связанных между собой системой договорных отношений, участвующих в расчётах с использованием таможенных карт, принимаемых таможенными органами Российской Федерации в уплату таможенных пошлин, налогов, сборов.

Дмитрий Львович Орлов был избран председателем совета директоров МКС — оператора и расчётного центра платёжной системы «Таможенная карта», предназначенной преимущественно для юридических лиц.

14 марта 1995 года на собрании акционеров банков — учредителей МКС было принято решение обратиться к четырём банкам из клуба «Надёжность», не вошедшим в МКС, с предложением присоединиться к союзу.

Тогда же появилось решение обратиться с письмом на имя первого вице-премьера Анатолия Чубайса, а президенту ОНЭКСИМбанка Владимиру Потанину поручено провести переговоры с заинтересованными государственными органами. Следовало обсудить, как МКС будет работать с ценными бумагами государственных предприятий, приватизируемых в ходе второго этапа.

Шесть банков из числа участников союза выступили тогда же с идеей создания консорциума для финансирования госбюджета.

Обсуждался вопрос о возможности предложения правительству кредита для обеспечения бюджета под залог пакета подлежащих приватизации госпредприятий. Целью проекта была названа помощь предприятиям, государству в «поддержании экономической безопасности страны». В документах консорциума говорилось, что это будет «отнюдь не картель, не попытка создания монополии. Схема отношений взаимна и может быть использована для выстраивания нормальных цивилизованных отношений правительства с любыми финансовыми институтами».

В результате три руководителя банков — В. О. Потанин, А. П. Смоленский и М. Б. Ходорковский — были приглашены на заседание пра-

вительства 30 марта, где и было оглашено заявление от имени консорциума. Вскоре появится идея «залоговых аукционов», а русский язык обогатится новым термином «семибанкирщина».

Члены клуба «Надёжность» готовы были активно участвовать в реализации экономических программ правительства. Более того, Д. Л. Орлов отвечал журналистам, какой объём кредита правительству со стороны банков мог бы быть предоставлен. В прессе тогда называли суммы от двух до десяти триллионов.

Орлов Д. Л. Все, что касается цифр, — это интерпретации и комментарии. Кто-то сказал, что второй этап приватизации «стоит» 9 триллионов. Кто-то написал, что банки хотят сэкономить. На самом деле был обозначен масштаб кредита — несколько триллионов рублей. То есть сумма, значимая для бюджета. Определить точные цифры и условия кредитования — это не вопрос сегодняшнего дня. Это предмет переговоров Консорциума банков с правительством. Мы пока сделали только первый шаг, как обещали: в недельный срок передали в правительство пакет документов. Естественно, в нём обозначена тема кредитного механизма. Но на данном этапе это не самое главное. Абсолютно все понимают, что необходима комплексная программа по развитию приоритетных отраслей, консолидация усилий правительства и банков. В бюджете денег ни на какие инвестиции нет. Вот наша общая логика. А конкретных вопросов, естественно, очень много. Ответы на них мы наеемся найти в ходе переговоров с правительством.

Также он рассчитывал, что игра будет честной.

Орлов Д. Л. Нам хотелось бы, чтобы нас воспринимали как инициативную группу. Это не закрытое объединение структур, принимающих втайне от общества решение о покупке за один рубль того, что стоит один доллар.

Консорциум — это открытое объединение. Его участником мог стать любой банк или финансовая компания, заявившие о своём умении работать с ценными бумагами, документально подтвердившие свою готовность и способ-

ность выделять финансовые ресурсы правительству, а также представившие компетентные оценки баланса, подготовленные авторитетным аудитором.

Короче говоря, наша дверь открыта для всех. Другое дело, что в ходе работы будут формироваться объективные критерии для присоединения к консорциуму. Давайте не забывать, что свою роль должны сыграть и государственные органы. В конце концов отношения выстраивать с ними. Им решать, кто для них подходящий партнёр, а кто нет. <...>

Мы направили в правительство пакет документов. Мы можем назвать это первым этапом проработки. У меня есть ощущение, что мы находим общий язык с Кабинетом министров. Работа только начинается, мы решаем очень серьёзные вопросы, и не стоит рассчитывать на то, что всё будет сделано в течение часа. В правительстве даны поручения различным ведомствам по проработке совместно с банками механизма сотрудничества.

То, что мы хотим сделать, выгодно любому правительству, заинтересованному в оживлении экономики. По существу, вопрос стоит о создании фондового рынка России, то есть о национально значимой программе. И крайне важно, чтобы российские ценные бумаги имели реальную котировку, чтобы российские предприниматели имели равные стартовые условия по сравнению с западными партнёрами. Что бы и кто бы ни говорил, речь идёт об укреплении основ цивилизованного российского бизнеса¹.

У Дмитрия Львовича были все возможности участвовать в этом процессе, но почувствовав, какой «раздербан» российского бюджета готовится его коллегами, остановился. Его природная чистоплотность уберегла его от продолжения сотрудничества.

Во времена «семибанкирщины» Дмитрия Львовича не было в списке олигархов, делящих экономику страны, хотя он неоднократно приглашался на встречи банкиров, вошедших в эту группу. На одну из фотографий, запечатлевших этот профсоюз олигархов, он попал.

¹ Засурский Иван. Российские банки предлагают кредитовать правительство // Независимая газета. 11.04.1995.

Гончарова Д. А. *Не желая брать на себя никакие обязательства, он часто посылал на подобные собрания меня. Понимая, что с меня спрос небольшой, обещаний с меня просить не будут. Я же после посещения больших кабинетов, в которых обсуждались конкретные перераспределения ресурсов страны (заводов, месторождений и т.д.), возвращалась в банк с округлёнными глазами. Для меня, молодой девчонки, это был сильный удар по психике.*

Было ясно, что, если бы мы тогда взяли какой-нибудь предлагаемый нам кусок делимого пирога, нам в дальнейшем было бы проще развиваться. Но Дмитрий Львович понимал, естественно, больше, чем я. Он не случайно избегал таких встреч, так как никогда не отказывался от своих слов, и если бы дал на подобной встрече какие-то обещания, то выполнял бы их. В связи с этим он выбрал наиболее приемлемую для себя тактику неучастия, — в результате руки у него всегда оставались свободными.

Кстати, когда всех участников «семибанкирщины» стали «равноудалать», Орлов вновь один из немногих не стал на этом зарабатывать висты, полоскать бывших партнёров. Он сказал мне: «Мы этого делать не будем! Нам это не надо!»

Ещё одной интригой было отношение членов клуба «Надёжность» с Ассоциацией российских банков. Хотя они в открытую не конкурировали, но незримо противостояли друг другу по некоторым вопросам.

В начале октября появилось письмо руководителей 13 крупнейших банков президенту АРБ Сергею Ефимовичу Егорову с предложениями об изменении структуры управления ассоциацией, это вылилось в открытый конфликт. Банкиры предложили создать второй руководящий орган — президиум, в который вошли бы в основном руководители крупных банков. Среди подписантов был Дмитрий Львович, а также члены клуба «Надёжность»: руководители Агропромбанка — Юрий Владимирович Трушин, Промстройбанка — Яков Николаевич Дубенецкий и Токобанка — Виктор Константинович Якунин.

Также было предложено ежемесячно выбирать из членов президиума нового председателя ассоциации.

Инициировали эту фронду президент «Столичного банка сбережений» Александр Павлович Смоленский и руководители ОНЭКСИМ-банка — Михаил Дмитриевич Прохоров и Владимир Олегович Потанин.

Если пытаться понять существо претензий авторов письма, то первое, что бросается в глаза, это их недовольство ролью и политикой нынешнего руководства Ассоциации российских банков. В самом письме и в устных заявлениях «подписанты» недвусмысленно намекают на приватизацию АРБ, имея в виду прежде всего то, что руководители ряда коммерческих банков, находящиеся одновременно и в высшем руководстве ассоциации, используют свой статус вице-президентов АРБ для решения преимущественно проблем собственных банков. Объект критики просматривается вполне отчётливо: это прежде всего руководители Инкомбанка — Владимир Виноградов, Мост-банка — Владимир Гусинский и Технобанка — Гарегин Тосунян.

Банки / АРБ // Коммерсантъ. 24.10.1995.

Как всё это похоже на события, произошедшие в АРБ через 20 лет.

Если принять во внимание и ранее существовавшие попытки создания параллельного АРБ органа, представляющего интересы банков, можно предположить, что действия в этом направлении возобновятся. Трудно сказать, в какой форме может быть создано новое банковское объединение. Но если оно возникнет, то, по всей видимости, это будет орган, объединяющий, прежде всего, крупных банкиров.

Банки / АРБ // Коммерсантъ. 24.10.1995.

Смоленский тогда предъявил ультиматум, что в случае, если в ассоциации ничего не будет меняться, он сочтёт для себя возможным выход из АРБ. На что совет АРБ счёл необходимым предупредить «бузотёра» о «недопустимости ведения раскольнических действий и рекомендовать ему в случае несогласия с методами работы АРБ определиться относительно своего членства в ассоциации».

18 октября члены совета АРБ (хотя и не в полном составе) проголосовали против предложения банкиров. В заседании совета приняли участие Ю. В. Трушин и Я. Н. Дубенецкий, прежде подписавшие «Письмо тринадцати», дезавуировавшие свои подписи. Снял свою подпись под письмом и глава банка «Империал» Сергей Сергеевич Родионов.

Члены совета пришли к выводу, что «попытки изменения системы управления ассоциацией вызваны несомненным ростом её влияния и авторитета, способностью ставить и эффективно отстаивать общепанковские проблемы перед правительственными и исполнительными государственными органами». Создание же президиума, по мнению членов совета, могло привести к расколу в ассоциации в связи с возможной недооценкой проблем малых и средних банков.

А частая ротация, по мнению членов совета АРБ, сделает руководство ассоциацией обезличенным и лишит её действия персональной ответственности.

Надо сказать, что в аппаратной работе Сергею Ефимовичу Егорову равных не было.

В апреле 1996 года Банк «Возрождение» вошёл в Ассоциацию российских банков. Уже в мае Дмитрий Львович Орлов был кооптирован в состав совета АРБ.

В мае 1996 года Дмитрий Львович принял участие в создании Национального экономического совета (НЭС), образование которого было объявлено на первом Российском экономическом форуме. Этот форум объединил известных предпринимателей, банкиров, директоров крупных предприятий, а также руководителей субъектов Федерации. Его идейным вдохновителем стал авторитетный тогда губернатор Свердловской области Э.Э. Россель. В задачи форума входило установление «конструктивного диалога с федеральным правительством с целью выработки согласованных предложений по углублению экономических преобразований и приданию им большей социальной направленности».

НЭС успел обсудить пути выхода из острейшего и, как тогда казалось, беспрецедентного по своим масштабам и продолжительности кризиса платежей. Его участниками было отмечено, что без «устранения глубинных причин неэкономического характера, без серьёзной корректировки курса реформ, без усиления государственного вмешательства в экономику и в то же время создания максимально благоприятных условий для развития частного предпринимательства кризис платежей будет неизбежно продолжаться».

В октябре того же года правительство России в целях повышения эффективности сотрудничества исполнительной власти с банками и другими кредитными организациями утвердило решение о создании Совета по вопросам банковской деятельности при правительстве России.

Совет должен был выработать предложения и рекомендации по совершенствованию банковской системы, по привлечению инвестиций в экономику страны, а также в рассмотрении нормативных правовых актов по вопросам развития банковской деятельности. В совет, который возглавил председатель правительства Виктор Черномырдин, вошли наряду с его первым заместителем Владимиром Потаниным: президент Мосбизнесбанка Владимир Букато, президент Инкомбанка Владимир Виноградов, президент Мост-банка Владимир Гусинский, председатель правления Промстройбанка Яков Дубенецкий, президент АРБ Сергей Егоров, президент Сбербанка РФ Андрей Казмин, председатель наблюдательного совета Промстройбанка Санкт-Петербурга Виктор Коган, председатель правления Национального резервного банка Александр Лебедев, президент банка «Санкт-Петербург» Юрий Львов, президент банка «Российский кредит» Виталий Малкин, председатель правления банка «Международная финансовая компания» Сергей Осинягов, председатель правления ОНЭКСИМбанка Михаил Прохоров, председатель совета директоров «Столичного банка сбережений» Александр Смоленский, президент Технобанка Гарегин Тосунян, председатель правления Агропромбанка Юрий Трушин, председатель правления Внешторгбанка России Дмитрий Тулин, председатель совета Альфа-банка Михаил Фридман, председатель совета директоров банка «МЕНАТЕП» Михаил Ходорковский.

Был в составе этого созвездия банкиров середины 1990-х годов и президент банка «Возрождение» Дмитрий Орлов.

А клуб «Надёжность» просуществовал недолго. Какое-то время это объединение оставалось актуальным, но вскоре в нём уже не было необходимости. События тогда развивались очень быстро.

БАНК В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ

Все люди делятся на две категории. С первыми легко, как легко и без них. Со вторыми очень сложно, но без них невозможно совсем.

Э. Хемингуэй. «По ком звонит колокол»

Итоги роста

Нужно делать так, как нужно. А как не нужно, делать не нужно!

Б. В. Заходер, Ф. С. Хитрук,
мультфильм «Винни-Пух»

В годовом отчёте за 1995 год Дмитрий Львович обращался к акционерам: «Прошедший год — не совсем обычный для нашего банка. Завершён начальный период его развития.

За пройденный период достигнуто многое. Активы банка выросли за пять лет в 450 раз, составив на 1 января 1996 г. 4,1 трлн руб. Прибыль банка за пять лет составила 447,9 млрд руб., в том числе за 1995 финансовый год — 166,3 млрд рублей. Фонды банка выросли за всё время в 526 раз, а за последний год они удвоились, составив на конец отчётного периода 378,5 млрд рублей».

Банк «Возрождение» стал банком национального значения. На порядок вырос спектр предлагаемых банком услуг. Более 4000 сотрудников банка, работающих в его 110 подразделениях в 18 регионах

страны, обслуживают около 180 000 корпоративных и индивидуальных клиентов. С первого года работы МАКБ «Возрождение» входил и входит в число самых надёжных и стабильных коммерческих банков страны. За годы своей деятельности банк «Возрождение» приобрёл репутацию надёжного партнёра и на международных рынках, став первым российским коммерческим банком, прошедшим международный аудит в установленном порядке. Сегодня наш банк имеет устойчивые связи с более чем сотней зарубежных банков в 38 странах мира.

Итак, пять лет работы банка позади. В общем масштабе это небольшой срок. Но в эпоху перемен за эти годы было сделано так много, что в обычных условиях на это ушла бы целая жизнь. Каждый новый год был сложнее, труднее, но и интереснее, чем предыдущий. Не все банки выдержали эту гонку, одни сошли с дистанции, другие уступили свои позиции более упорным и сильным игрокам. Благодаря квалификации и профессионализму сотрудников, благодаря доверию своей клиентуры, наш Банк с честью прошёл через все испытания, сохранил и упрочил свои позиции в банковской сфере».

Из отчёта банка можно узнать и то, что только за 1995 год вклады населения увеличились в три с половиной раза и составили 465 млрд рублей. А общий объём кредитных вложений превысил 1,8 трлн рублей.

Сложно оценить в настоящее время цифры, которыми гордился банк и его акционеры — 9005 юридических и физических лиц. Однако они позволили банку «Возрождение» войти в элиту финансового рынка России тех лет — в первую двадцатку самых крупных и надёжных банков. Агентство «Рейтинг» отнесло его к высшей категории надёжности — группе А2.

Он обслуживал более 177 тыс. клиентов, предлагая более 150 видов банковских услуг. Его 62 филиала и 48 отделений располагались от Петербурга до Ставрополя и от Калининграда до Магадана, а его корреспондентами были 101 банк в 38 странах мира, 8 — из 7 государств ближнего зарубежья и более 70 российских коммерческих банков.

Гаврилкина Т. Ф. *Впрочем, «жирным» банк «Возрождение» никогда не был, свободных финансовых ресурсов не имел, но практически всегда работал эффективно.*

Способствовало росту то обстоятельство, что в 1995 году произошла некоторая стабилизация промышленного производства — масштабы его спада в этом году оказались минимальными за все годы реформ. А вот в сельском хозяйстве кризис не ослабевал, да и оставалась серь-

ёзной проблема неплатежей и нарастание взаимной просроченной задолженности предприятий. Платёжеспособных заёмщиков становилось всё меньше. Очень скоро это скажется на состоянии банковской системы России.

Шалимов А. А. *В 1995 году произошёл кризис межбанковских кредитов, у нас было несколько долговых проблем, у нескольких банков пришлось забирать активы.*

В том же году я академию окончил, банк развивался, из кредитного управления выросло подразделение, занимающееся управлением ликвидностью, балансом, рисками, управлением капиталом. Его возглавила Гаврилкина, а я ушёл к ней и вскоре стал её заместителем. Мне передали контроль за партнёрскими банками. Кстати, с этого времени мы больше ничего не потеряли на этих сделках.

На протяжении пяти лет ежегодную аудиторскую проверку в банке «Возрождение» в соответствии с требованиями Международных аудиторских стандартов проводит всемирно признанная и входящая в «большую шестёрку» ведущих аудиторов мира британская фирма Coopers & Lybrand.

В отчёте за 1995 год, эксперты отмечали: «В 1995 году мы могли наблюдать рост и поступательное развитие банка. Он остаётся одним из крупнейших и наиболее стабильных финансовых институтов России, который, по нашему мнению, воспринимается как банк, предоставляющий услуги самого высокого качества»¹.

В 1996 году своё диагностическое обследование в рамках программы развития финансовых институтов России провели в банке эксперты Всемирного банка (МБРР). Оно наряду с прочим подтвердило соответствие проводимых банком операций Международным стандартам бухгалтерского учёта, разработанным шестёркой крупнейших аудиторских фирм мира.

В связи с участием в программе ADR (американских депозитарных расписок) банк успешно прошёл и обследования со стороны Американской комиссии по ценным бумагам, с точки зрения специалистов в области финансов, экзамен тоже весьма серьёзный.

Достаточно благополучно банку удалось пройти действительно серьёзный кризис межбанковских кредитов лета-осени 1995 года. Первый массовый падёж банков — после него либо сразу лишились

¹ Труд. 29.05.1996.

лицензий, либо были смертельно ранены пара сотен кредитных учреждений, в первую очередь Москвы, иногородние к этому рынку попросту не подпускались.

Орлов Д. Л. Нас немножко «полихорадило», как и всех. Но сбоев в работе, исключая какие-то технические накладки, не было. Так что я считаю, мы вышли из положения достойно. Прежде всего «Возрождение» в те дни выполнил все свои обязательства как перед клиентами, так и по межбанковским кредитам. У банка есть солидные резервы: только в Центробанке они составляют порядка 185 млрд рублей. Кроме того, активы банка, помещённые в высоколиквидные государственные ценные бумаги, превышают 280 млрд. Так что, видите, запас плавучести у банка солидный, финансовое его положение вполне устойчиво¹.

К началу 1995 года у банка были: негосударственный пенсионный фонд «Гармония», страховая компания «Имстрах» и ряд других структур. Всего же банк участвовал в капитале 59 различных предприятий, и сумма его вложений в них составляла 22,7 млрд рублей. Также банк приобретал акции ряда зарубежных фирм, в частности, известно о его сделках с акциями британской компании Middlesex Holdings.

Глобально банк «Возрождение» начал трансформироваться в современное банковское учреждение после первого кризиса (межбанковского, произошедшего летом — осенью 1995 года). Тогда рухнул один из основных подмосковных банков — Московский межрегиональный коммерческий банк (образованный из отделения Промстройбанка СССР). Председателем правления в нём был Альберт Никифорович Шалашов. 12 апреля 1996 года ЦБ РФ объявит об отзыве у банка лицензии.

Неумывакин П. И. В 1995 году в межбанковские кредиты «влезали» те, кто планировал широкую экспансию на рынке. В этом плане Орлов всегда был очень осторожен, и «Возрождение» никогда активно не участвовал в межбанке. Дмитрий Львович считал, что надо жить по средствам, то есть, по имеющимся ресурсам.

¹ Матвеев Владимир. Банк, который смотрит в будущее // Труд. 22.11.1995.

Переезд в новое здание

Мы строили, строили и наконец построили! Ура!

Э. Успенский. «Крокодил Гена и его друзья»

1995 год стал знаменателен для Дмитрия Львовича переездом центрального офиса банка «Возрождение» в новое здание. Это позволило не только уменьшить разобщённость в работе подразделений головной конторы, ранее территориально удалённых друг от друга, не только сократить непроизводительные расходы, но и создало соответствующие высокому рейтингу банка условия для эффективного внедрения современных технологий.

Гончарова Л. А. *Рост на первом этапе был бешеный. Доходность увеличивалась огромными темпами. Зарабатываемые деньги мы вкладывали в новые здания. И в мае 1995 года въехали в новое здание в Лучниковом переулке.*

Банк переехал в здание, предварительно подвергнутое серьёзной реконструкции, в старом московском «Сити». Так называют район, начинающийся в Китай-городе и уходящий на север.

Новое местонахождение банка было по адресу: Лучников (Георгиевский) переулок, в доме № 7/4. До революции это бы доходный дом, принадлежащий когда-то почётному гражданину Москвы, известному меценату Константину Петровичу Бахрушину — председателю и попечителю Дома бесплатных квартир им. братьев Бахрушиных на Софийской набережной и попечителю Городского ремесленного училища им. братьев Бахрушиных.

До братьев Бахрушиных домом владел весьма успешный представитель купечества Фёдор Алексеевич Мазурин. Его отца — Алексея Алексеевича — городского голову, подозревали в присвоении богатства побратавшегося с ним купца-грека.

Реконструкцией было поручено заниматься только пришедшему в банк зампреду Марку Мееровичу Нахмановичу.

Нахманович М. М. *Почти сразу после оформления на работу, буквально через месяц, мне поручили заниматься строительством нового здания банка. Оно стало первым и последним объектом, что*



Марк Нахманович

я построил. Пять лет после пуска Дмитрий Львович говорил, что он нам дорого обошёлся. Но потом ещё десять — наоборот, как дёшево и хорошо! А оптико-волоконная сеть, заложенная почти 25 лет назад, работает без сбоев до сих пор. Мы протянули тогда 100 км витой пары пятой категории, неведомой ещё в то время.

У Дмитрия Львовича в банк был отдельный вход, и те, кто не хотел светиться среди остальных клиентов,

могли проходить в кабинет председателя через него.

Шокоустойчивость как гарантия успеха

Не трогай проблему, пока проблема не трогает тебя.

Итальянская мудрость

Банк «Возрождение» сразу приобрёл репутацию банка, с упорством добросовестного трудяги день за днём исполняющего свою работу, не суля клиенту золотых гор, не ввязывающегося в сомнительные сделки, а грамотно и профессионально делающего своё дело, значение которого трудно переоценить — дело возрождения банковской российской традиции, возрождения нормальной хозяйственной системы.

Орлов Д.Л. Долгосрочная стабильность всегда была для нас важнее сиюминутной прибыли. Однако нам удалось, как мне кажется, добиться удачного сплава консервативности и новаторства, устоявшихся традиций и стремления к новому. При этом приверженность к прогрессу сама по себе уже стала традицией. Отношения с клиентами у нас самые благополучные. Большая их часть — клиенты со стажем, с которыми мы рука об руку шли по тернистому пути немало лет, со многими — от самых наших исто-

ков. «Возрождение» — это, прежде всего клиентский банк. Я бы сказал, слово «клиент» у нас священо. Мы стараемся не только соответствовать запросам и потребностям клиентов, но и опережать их. По сути, всё делается ради них.

В кредитной политике мы всегда руководствовались двумя принципами. Во-первых, поддержанием качественного уровня кредитного портфеля, во-вторых, ориентацией на реальный сектор экономики, где создаются материальные ценности (в общем объёме кредитов более 80%). Тем более что их мы предоставляем, прежде всего, нашим традиционным, а стало быть, и надёжным партнёрам. Причём это могут быть не только непосредственные производители в промышленности или агропромышленном комплексе (АПК), но и региональные администрации, которые эти средства также направляют на поддержание российской экономики.

Это повседневная, кропотливая работа, мы никогда не гнались за богатым клиентом, не увлекались рискованными операциями. Надо чётко понимать, что экономика первична и реальную прибыль, пусть в сегодняшних условиях небольшую, может дать банку только тесная связь с производственными структурами. Но благодаря этому мы сохранили старую клиентуру, к нам пришли новые клиенты. Наблюдая за динамикой развития их предприятий, мы осознанно даём им деньги в оборот. Давая им возможность развиваться. Так что схема работы банка вообще-то проста — максимально приблизиться к клиенту, привлечь его, заинтересовать... Вместе с тем наш банк достаточно консервативен. Мы все тщательно взвешиваем и просчитываем варианты, прежде чем предоставить кредиты. Отсюда у нас всегда есть уверенность в их возвратности.

Мы выбираем клиента не по его видимой значимости, внушительности, она на самом деле может в буквальном смысле быть только видимостью. Банк подходит к проблеме взвешенно, вдумчиво, все варианты просчитываются, рассматриваются системно, выводится конечный результат и эффективность работы вложенных средств¹.

¹ 5 лет банку «Возрождение» // Аргументы и Факты. 28.03.1996.



И. о. председателя Банка России Татьяна Парамонова и Дмитрий Орлов

Дмитрия Львовича не беспокоили и слухи, которыми пугали в сентябре 1996 года банкиров. О том, что Государственная налоговая служба (ГНС) проведёт «масштабную проверку деятельности коммерческих банков для выявления скрытых ими доходов и неуплаты соответствующих налогов».

Орлов Д. Л. Нас возможный приход комиссии ГНС совершенно не волнует. Будучи бывшим госбанком, мы не научились «химичить», как некоторые из молодых и более гибких в этом плане банков. К тому же у нас такие комиссии работают постоянно и ничего всё равно не находят. В прошлом году мы заплатили налогов на 60 млрд рублей. А вообще-то такая проверка, несомненно, нужна. Вот я смотрю балансы некоторых банков, и что же? У них огромный оборот, а прибыль показывают мизерную. Куда она делась? Но только думаю, что накопать такая налоговая проверка может что-то только в мелких и средних банках. Ведь крупные банки уходят от налогообложения через контракты, которые они прогоняют через ряд аффилиро-

ванных с банком фирм, а у мелкого банка нет таких фирм и, соответственно, таких возможностей¹.

Неслучайно и то, что Дмитрий Львович поддержал в октябре 1996 года создание Временной чрезвычайной комиссии при Президенте Российской Федерации по укреплению налоговой и бюджетной дисциплины. Он заявил, что, «безусловно, порядок в налоговой сфере нужно наводить, и если для этого требуются чрезвычайные меры, то они и должны быть таковыми». Вместе с тем он отметил, что только созданием ВЧК проблему не решить. Основой повышения собираемости налогов может быть только растущее производство.

Орлов Д.Л. Мы исправно платим все налоги, хотя считаем, что многие из них действительно, мягко говоря, не стимулируют развитие определённых видов деятельности. Несовершенство налогового законодательства приводит к абсурдным результатам. Например, ряд затрат, без которых деятельность банков невозможна: содержание охраны, инкассации, расходы на хозинвентарь и другие — относится не на себестоимость, как это делается в большинстве отраслей, а увеличивает налогооблагаемую прибыль. В результате многие банки начинают разрабатывать различные схемы, придумывать, как этого избежать. И такие варианты находятся².

Банк «Возрождение» продемонстрировал шокоустойчивость, и неслучайно Банк России признал его социально значимым банком.

В ноябре Дмитрия Львовича назначают руководителем группы по вопросам финансового обеспечения экономической реформы Московской области.

Подобно ВЧК, группа была образована в первую очередь для взыскания средств с предприятий-неплательщиков в подмосковный бюджет, а также для контроля за использованием уже собранных средств. В группу вошли представители уполномоченных банков подмосковной

¹ Варнавская Наталья, Пелехова Юлия. Банки и налоги // Коммерсантъ. 17.09.1996.

² Орлов Дмитрий: «Сурово, но полезно» // Время и деньги (Казань). 31.10.1996.

администрации, руководители администрации области, подмосковного отделения Федерального казначейства, налоговой инспекции и налоговой полиции, областного комитета по управлению имуществом, отдела по борьбе с экономическими преступлениями областного ГУВД.

Орлов Д. Л. Главное, чем по праву мы можем гордиться, — это оперативность расчётов. Ни одному клиенту банк не задержал перечисленных средств.

Проекты банка

*Тому, кто никуда не плывёт,
не бывает попутного ветра!*

Китайская мудрость

Ковбасенко Е. И. В 1993 году в нашем районе открывалось совместное российско-германское предприятие *Cash & Carry Russia Ltd.* Естественно, все банки мечтали получить эту организацию на обслуживание. Там закупали за валюту товары все посольства, представительства иностранных компаний. В результате оценки различных вариантов предпочтение было отдано нам. Там же мы поставили свой первый обменный пункт. Забавно получилось — немцы привезли его готовым из Германии, но Центральный банк нас проверил через полгода и наказал за нарушение технических требований.

Отдельно хотелось бы остановиться на большом проекте — использовании средств банка «Возрождение» для решения вопроса снабжения столицы сельхозпродукцией. При этом были освоены новые формы и технологии закупок продовольствия в больших объёмах. Порядка 75% предприятий аграрного комплекса Московской области — клиенты банка, которые обслуживались и кредитовались в подмосковных филиалах, а процентов восемьдесят овощей в Москву поставляет Московская область.

Орлов Д. Л. Однако мы тогда опирались и на нашу широкую филиальную сеть за пределами Московского региона, использовали возможности отдалённых регионов России.

Хозяйства, поставляющие продовольствие и овощи для Москвы, получили гарантии оплаты своих поставок от нашего банка. Использование наших векселей в этой схеме значительно сократило потребность города в наличных деньгах. Соглашение включало в себя и работу по размещению средств, выделяемых бюджетом города предприятиям-клиентам банка, для закупки продовольствия по всей стране.

Банк в течение многих лет ежегодно проводил кампанию совместно с департаментом продовольственных ресурсов Москвы и администрацией Московской области по предоставлению городу продуктов питания в кредит. Механизм этот был хорошо отлажен. Работа имела особый экономико-политический аспект: кредиты, в том числе и вексельные, стимулировали производителей, прежде всего агропромышленные предприятия Подмосковья.

Орлов Д. Л. Мы понимали: наши дотации помогают сохранять рабочие места, внедрять новые технологии, как в производстве сельскохозяйственной продукции, так и в её переработке.

Рассказывает Борис Борин, генеральный директор подмосковного завода «Электросталь»: «История нашего сотрудничества начинается с момента создания банка. Ведь одним из учредителей его стал завод. Электростальский филиал «Возрождения» — это место, где мы все вопросы решаем. Филиал и по сей день — лидер среди банковских учреждений города. В нём работает коллектив высококлассных специалистов, способных понять суть проблем клиента и грамотно помочь в их решении. За прошедшие восемь лет сотрудничество между заводом и банком стало более многогранным. Кроме традиционных расчётно-кассового обслуживания и кредитования, сегодня через «Возрождение» реализуются крупные экспортные контракты «Электростали», отработаны сложные цепочки взаиморасчётов с нашими контрагентами с помощью векселей банка, федеральных денежных зачётов. Сильная сторона «Возрождения» — в его структуре управления, ведь достаточно широкие полномочия филиалов позволяют оперативно решать текущие вопросы. Быстро, чётко, с учё-

том специфики проблемы и местных условий решаются и вопросы при обращении в головное управление банка. Есть и другая причина, по которой мы отдали предпочтение «Возрождению» — разумный консерватизм, осторожность при определении новых направлений его развития».

Муравьёв Сергей. Слова с делами не расходятся // Труд. 9.04.1997.

Орлов Д. Л. Незадолго до кризиса мы предоставили кредит заводу АЗЛК на 500 млн деноминированных рублей. Я специально побывал на заводе, видел процесс сборки. Вернуть их нам вовремя не сумели. Это было, пожалуй, самой большой нашей неудачей.

А вот московский Черкизовский мясоперерабатывающий завод благодаря помощи банка вырос из маленького завода в колосса, высокопрофессиональную структуру, лидера российской мясоперерабатывающей индустрии.

Лужков Ю. М. На АЗЛК действовали принципы безумной федеральной приватизации. И после ряда гайдаро-чубайсовских ударов, нанесённых по автокомбинату, помощь пришла от банка «Возрождение».

Пантелеев Е. А. Прежде чем познакомиться, я о Дмитрие Львовиче много слышал.

Банк «Возрождение» работал с аграрными предприятиями Московской области, что было для меня очень близко, я в правительстве Москвы в то время курировал это направление.

Банков тогда создавалось множество, презентации их шли одна за другой, они каким-то образом жили, часто беззаконно.

О Дмитрие Львовиче, как о выделяющейся личности из этой когорты, мне рассказывал генеральный директор Черкизовского мясокомбината Игорь Бабаев. Его бизнес начинался при поддержке кредитов банка «Возрождение», и он дружил с Орловым.

Познакомились с Дмитрием Львовичем в лихое время — в середине 1990-х годов — при обсуждении кредитования объединения «Москвич», мы его только выкупили у правительства России и искали средства фактически для восстановления. Ведь в 1996 году его конвейер в первый раз встал. И у меня к тому времени было несколько

отрицательных историй взаимоотношения с банкирами по этому вопросу.

Первое впечатление о моём друге осталось в памяти навсегда: такое ощущение, что он весь светился, а улыбка его была лучезарна.

В результате переговоров мне показалось, что ситуацию на автозаводе он знает лучше меня. Хотя его банк не был промышленным, я тогда обращал внимание в первую очередь на профессиональную репутацию кредитной организации, а не на её специализацию.

После той встречи у меня не было сомнений, что работать надо с банком «Возрождение», причём чувствовалось, что возникающее сотрудничество не на один день, не на одну операцию.

Несколько слов нужно сказать об объединении банков, набирающем популярность в те годы.

Орлов Д. Л. В своё время в прессе много писали, что мы хотим купить какой-нибудь банк или, наоборот, мы хотим кому-нибудь продаться. Возьмём ситуацию с Уником-банком. Когда он начал разваливаться, меня и Михаила Прохорова попросили рассмотреть возможность спасения банка. Буквально в течение двух-трёх недель мы пришли к мнению, что это бесполезная затея. Действительно, десятка два банков, в том числе и иностранных, хотели бы купить наш банк, привлекательный, в первую очередь, своей развитой филиальной сетью.

Гончарова Л. А. Дмитрий Львович общался с очень многими людьми, узнавал нужную ему информацию, например, о том, какие банки чем занимаются. Потом собирал нас и просил с конкретными банками не работать, не открывать на них лимиты. Это очень помогло нам во время кризиса межбанковского кредитования 1995 года.

Тогда же в банке прошли значительные структурные изменения.

Долгополов А. В. В сентябре 1996 года Орлов вызвал к себе в кабинет и сказал, что назначает меня зампредом. Это было очень удивительно, такого в банке раньше не было: ведь я даже не был членом правления. Задание мне дали очень неопределённое — курировать планово-экономическое управление, существовавшее с советского времени. К этому повороту я не был готов. Не хочу сказать ничего плохого про коллег, но в банке на это подразделение смотрели скеп-

тически, потому что ранее его функции почти полностью перетекли в финансовое управление (им руководила Тамара Ивановна Лужина). К тому же у меня осталось занятие акционерным капиталом.

Необходимо было произвести реорганизацию ПЭУ. Заниматься всевозможными отчётами не хотелось, слово «аналитика» для меня тоже всегда было ругательным. В результате мы голову сломали, думая, что делать с полученным заданием, и ничего лучшего не придумали, как назвать новое подразделение управлением развития. Решили заниматься перспективными проектами.

Эйфория, что ты стал зампредом в большом банке, испарилась через пару недель.

Создание управления развития было вызвано необходимостью координации работы по анализу и разработке экономической стратегии банка. Оно стало заниматься многими проблемами стратегического характера, например увеличением уставного капитала банка, повышением ликвидности его активов, анализом финансовых потоков клиентуры.

Самым актуальным вопросом на тот момент было расширение ресурсной базы, в том числе за счёт привлечения средств международного валютного капитала, что должно было позволить увеличить сроки выдаваемых кредитов, в чём очень нуждались клиенты банка.

Также управлению поручили заняться совершенствованием филиальной сети, внедрением новых принципов материального стимулирования филиалов в зависимости от уровня их «самодостаточности».

В начале 1997 года за счёт очередной 12-й эмиссии акций уставный капитал банка увеличился до 102 млрд рублей.

Благотворительность банка

Вся жизнь — служение.

Сенека Младший

Активно занимался банк и благотворительностью.

В самом начале улицы Маросейки, недалеко от здания банка в Лучниковом переулке, стоит церковь Святителя Николая Чудотворца в Клённиках. Дмитрий Львович взял шефство над ней, храм обновлялся в том числе на средства банка «Возрождение».

Социальная роль банка в то время не ограничивалась реставрацией церкви Николая Чудотворца. Восстанавливалось ещё несколько храмов в Московской области.

Орлов Д. Л. Всем известно, что наша культура с её вековыми традициями, а также наука, здравоохранение, образование сейчас находятся в трудном положении — всем не хватает средств.

В адрес банка постоянно приходит множество писем из детских домов, школ, больниц, от религиозных деятелей с просьбой помочь. По мере возможности мы стараемся это делать. К примеру, в прошлом году банк на эти цели потратил более 3 млрд рублей. Однако какой-то глобальной целевой социальной программы у нас нет. Мы также никогда не поддерживали фонды, какие бы цели они ни преследовали. «Возрождение» считает, что его помощь, его средства должны попадать непосредственно в руки нуждающихся. Поэтому мы участвуем в конкретных мероприятиях. А что касается содействия культуре, то банк постепенно сосредотачивается на общенациональных проектах¹.

Лужков Ю. М. Мы вместе с Дмитрием неоднократно организовывали различные городские мероприятия. Он не отказывался профинансировать проведение крупных праздников, фестивалей, спортивных соревнований. Средств на это у казны не было, а нам хотелось внести в нелёгкую жизнь москвичей радостную ноту.

Банк «Возрождение» участвовал в Днях города, был спонсором праздника пива, соревнований по теннису (Кубок Кремля, турнира «Большая шляпа»), летних и зимних соревнований с американским штатом Юта. Вместе мы проводили много детских праздников. На всё нужны были деньги.

При этом мы понимали, что банк Дмитрия не имеет неограниченных бесплатных ресурсов, как ряд его государственных собратьев, а наши желания фактически не имеют ограничений. Поэтому любую его помощь мы принимали с благодарностью, а его отказ финансировать какой-то наш проект, такое тоже случалось, с пониманием.

¹ Муравьёв Сергей. «Возрождению» — пять лет // Труд. 09.04.1996.

Удивительно симпатичным человеком Дмитрий был в личном плане. Интересный собеседник, внимательный товарищ с добрым характером.

В середине 1990-х годов банк «Возрождение» стал меценатом Третьяковской галереи, помогал ей в реставрационных работах.

Много делалось для сохранения художественных ценностей. Значительные средства он выделил накануне и в дни празднования 50-летия Победы ветеранам Великой Отечественной войны. Банк «Возрождение» был генеральным спонсором 30-серийного документального фильма «Моя война», который посмотрели миллионы телезрителей. Банк выделил средства для организации встреч ветеранов войны 65-й армии, а также солдатских вдов Подмосковья. Встречи доставили этим заслуженным людям немало радости. Во время праздника в подмосковных городах проходили концерты для фронтовиков, подготовленные при участии банка. Тогда же он предоставил средства госпиталю № 1 г. Москвы для ветеранов войн на приобретение импортного медицинского оборудования.

Крупный вклад банк сделал в Фонд содружества для помощи вынужденным переселенцам из стран Балтии.

Не скупится банк и на финансирование образования молодого поколения, постоянно выделял средства для помощи детям из малообеспеченных семей и детских домов.

РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ

- *Штирлиц идёт по коридору.*
- *По какому коридору?*
- *По нашему коридору. Штирлиц идёт по нашему коридору.*
- *А куда он идёт?*

Ю. Семёнов, к/ф «Семнадцать мгновений весны»

Работа банка по развитию региональной сети на первом этапе была не совсем плановой. Все филиалы, которые он получил по наследству, из системы Госбанка и Агропромбанка, располагались в Московской области, их было 36.

Неумывакин П. И. *С тех пор в Московской области у банка «Возрождение» вторая по величине сеть отделений (после Сбербанка). Некоторые клиенты обслуживаются в них (точнее, в их предшественниках) не то что с 1990-х, но даже с 1950-х годов.*

Необходимо отметить и наших ветеранов-управляющих: Валентину Ивановну Кабанову, Тамару Петровну Матвиенко. Они в банке отработали практически всю свою жизнь.

Но уже тогда у Дмитрия Львовича была цель открыть как можно больше отделений по всей стране.

Орлов Д. Л. *Вообще наши позиции в московском регионе достаточно прочны. Конечно, действует и психологический фактор. Клиенты привыкли к нашему конкретному филиалу, к людям, которые в нём работают. Знают управляющего, кассира и так далее. Все зиждется на доверии.*

Наши клиенты ни разу нас не подвели, как бы временами ни штормило. Банк в свою очередь не задержал расчёты ни одному из них ни на один день. Считаю важной отличительной чертой банка то, что мы никогда не ссылаемся на трудности и платим всегда вовремя¹.

Дмитрий Львович хотел работать по всей России, идеологию развития региональной сети он всегда считал самой верной. Жизнь подтвердила правильность его стратегии по созданию филиалов во всех уголках нашей страны.

Орлов Д. Л. Что такое банк? По существу, это повседневное общение с клиентом, повседневная работа по совершенствованию всех его структур. Сейчас банк предоставляет своим клиентам более 150 услуг. Примерно половину из них мы оказывали, когда были государственным банком. Новые экономические условия, новые технологии востребовали качественно новое наполнение всех видов услуг. Этим мы и занимались в течение пяти лет. Естественно, когда мы были Агропромбанком Московского региона, на нашу деятельность распространялись территориальные ограничения. Снятие правовых запретов позволило нам развиваться вне зависимости от региона. Если банк ставит перед собой задачу динамично развиваться, он просто обязан быть там, где финансы непосредственно связаны с живой экономикой, с потребителем. Определяя стратегию своего развития, мы исходили именно из этого, поэтому создали большую сеть филиалов и отделений практически во всех регионах России. Сейчас их число достигло 110. Они расположены во всех портах России, на Урале, в Сибири, юге России, Санкт-Петербурге, Москве и её области, Поволжье и других регионах. Создать такую разветвлённую филиальную сеть нелегко, её мы формировали на протяжении всех этих пяти лет. Это была повседневная, кропотливая работа, при этом мы не гнались за богатым клиентом, не увлекались рискован-

¹ Патриарх возрождения // Эксперт. 08.06.1998.

ными операциями. Надо чётко понимать, что экономика первична и что реальную прибыль, пусть в сегодняшних условиях небольшую, может дать банку только тесная связь с производственными структурами. Мы сохранили старую клиентуру, появились новые клиенты и, наблюдая за динамикой развития их предприятий, мы осознанно даём им в оборот деньги. Схема работы банка вообще-то проста — максимально приблизиться к клиенту, привлечь его, заинтересовать... Наш банк, однако, достаточно консервативен. Мы всё тщательно взвешиваем и просчитываем, прежде чем предоставить кредит. Однако, понимая нынешние трудности предприятий, проводим гибкую кредитную политику как при выдаче кредитов, так и при определении процентной ставки¹.

В результате банк «Возрождение» в начале 2010-х годов занимал одно из первых мест в России по развитию филиальной сети, и она охватывала всю её территорию: от Мурманска на севере до Новороссийска на юге и от Калининграда на западе до Магадана на востоке. Основной акцент в этой области делался на открытие в крупных регионах не только филиалов, но и отделений.

Кабанова В. М. *Нужно отметить, что в банке «Возрождение» большое внимание уделяется вопросу обмена опытом работы филиалов. Регулярно проводятся специальные совещания, на которых своим опытом делятся управляющие тех филиалов, которые занимают лидирующие позиции и достигли наибольших успехов по какому-то направлению.*

Орлов Д. Л. *Мировая практика подсказывает, что деньги есть только у людей, у народа. Я убеждён, что банк больше всего заработает, если правильно построит работу с людьми, чтобы они имели возможность копить деньги в банке, пользоваться при необходимости мелкими кредитами и т. д. А чтобы быть ближе к народу, нужно иметь разветвлённую филиальную сеть. Именно поэтому, хотя банк «Возрождение» входит в тридцатку крупнейших банков*

¹ Юбиляры. Консерватором слыть — богатым быть // Деловой мир. 25.03.1996.

страны, но по объёму вкладов населения он никогда не выходил из десятки.

Региональная политика всегда занимала в нашей работе важное место. Однако очень трудно предвидеть, как будет развиваться тот или иной регион, а именно от этого зависит и развитие филиала банка. Если в регионе слабая экономика и бедное население, то и филиал будет еле дышать.

Новый банк не стал замыкаться в границах только одного региона, а уже в самые первые годы стал прирастать филиалами и в других областях и республиках России. Первыми его «дальними» территориальными подразделениями стали открытые в 1991 году филиалы в Волгодонске, Надыме, Барнауле.

Орлов Д. Л. Тогда мы шли за клиентами, так в числе первый банк открыл филиал в Надыме, где у нас сложились хорошие отношения с газовиками из АО «Надымгазпром». Чешские партнёры построили нам в городе суперсовременное здание, и буквально за два-три года мы компенсировали все понесённые затраты. Но вскоре после этого Газпром в Ямало-Ненецком автономном округе создал дочернюю компанию «Межрегионгаз», сюда пришёл Газпромбанк и перевёл все счёта газовиков к себе, смысла оставаться в Надыме не осталось. На обслуживании у нас остались только «качалки», которые не давали нам прибыль. И мы были вынуждены закрыть свой филиал в Надыме. Здание продали, даже заработав на этом.

В Надыме был проведён один из первых советов директоров. Филиал возглавлял Бенцион Явдоевич Рахамимов. Трудовую деятельность на Ямале уроженец Дербента начал в 1974 году, по распределению он попал в трест «Надымэлектросетьстрой» и проработал там последовательно мастером, прорабом, начальником участка, затем начальником строительного участка в тресте «Арктикгазмеханизация». Совершенно случайно он стал управляющим Надымским филиалом банка «Возрождение», однако сделал его одним из самых эффективно работающих.

Рахамимов Б. Я. *Уж кем бы я себя не осмелился назвать, так это банкиром. Скорее, я оператор банковского дела, то есть выполняю*

чисто механические функции для совершения каких-то операций. Потому что в России в классическом смысле банковская система отсутствует. Я об этом говорил ещё несколько лет назад и, к сожалению, по сегодняшний день ничего не изменилось.

Что же касается сельского хозяйства, то я здесь являюсь приверженцем такой идеологии: заниматься делом на земле всегда было выгодно и рентабельно, даже в экстремальных условиях Крайнего Севера. И совершенно не правы те, кто утверждают, что эта сфера бизнеса у нас не может быть рентабельной, что она заведомо убыточна. Так может говорить лишь человек, который не знает ни землю, ни проблем, связанных с её освоением. Разве первобытный человек думал о том, надо ли заниматься земледелием? Он просто начал копать землю, сеять, выращивать, и земля его кормила¹.

Орлов Д. Л. Первые филиалы мы открывали с разной степенью анализа. Успешно работал и наш филиал в Волгодонске в период строительства атомной станции. Кроме того, в этом регионе неплохо работал и аграрный сектор.

А вот один из первых филиалов в Барнауле, сегодня мы бы его не стали открывать. Хотя он не приносит убытков, но и прибыли от него большой нет.

Очень трудно самим банкирам предвидеть, как будет развиваться тот или иной регион, а от этого зависит и развитие филиала банка. Если в регионе слабая экономика и бедное население, то и филиал будет еле дышать.

Филиальная сеть развивалась, охватывая промышленные центры, районы добычи сырья, портовые города и транспортные узлы. Уже в 1993 году сеть филиалов «Возрождения» охватила Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург, Калининград, Магадан, Махачкалу, Новороссийск, Саранск, Хабаровск и Ярославль.

Естественно, большую роль играл и играет личностный фактор. Например, в начале 1990-х годов в Санкт-Петербурге московским банкам было трудно получить разрешение на открытие филиалов. Требования к ним были очень серьезные. А вот филиал нашего банка был открыт тогда

¹ https://www.senat.org/Russia/Bentcion_Rahamimov.html

во многом и благодаря моей дружбе с начальником Главного управления Банка России по Санкт-Петербургу Виктором Петровичем Халанским, долго работавшим до этого в системе Госбанка и Стройбанка СССР.

Другая сложность — закрытость экономик отдельных регионов. Так нам пришлось закрыть филиал в Екатеринбурге, хотя у меня были прекрасные отношения и с губернатором Э.Э. Росселем, и начальником Главного управления Банка России по Свердловской области С.В. Сорвиным. Даже они не могли мне помочь, экономика области оказалась чрезвычайно закрытой, её государственные и коммерческие организации исповедовали принцип: «В наш садик не ходи» и чужаков не принимали. Существовала когда-то на Руси система удельных княжеств, и, видимо, пережитки этой удельности ещё продолжают существовать в ряде регионов.

Филиальная сеть не обременительна для нашего банка. Конечно, хотелось бы, чтобы процесс становления филиа-



Поездка в Екатеринбург, 1993 г.

Развитие региональной сети

лов шёл быстрее. В результате у нас прекрасно встал на ноги филиал в Карелии, это фактически ведущий банк республики. Интенсивно развиваются филиалы в Волгограде, Калининграде, Мордовии, Ярославле и ряде других регионов.

По мере развития и особенно после кризиса 1998 года к созданию филиалов в регионах мы, конечно, стали подходить ещё более продуманно. Хотя тогда к нам стало много поступать предложений от самостоятельных банков из разных регионов России о вхождении на правах филиалов в «Возрождение».

Филиальная сеть банка в 1989 году состояла из 60 филиалов и 35 дополнительных офисов в 18 индустриально развитых регионах России. Наличие 37 филиалов в Московской области продолжало оставаться важным активом банка.

В банке действовала разработанная модель централизованного управления филиалами, позволяющая проводить единую экономическую политику с обязательным текущим контролем их деятельности.



С губернатором Свердловской области Эдуардом Росселем, 1993 г.

Основной удар кризиса пришёлся на филиалы Московского региона. Однако им удавалось в тяжёлый кризисный период поддерживать на должном уровне свои операционные возможности, качество предоставляемых клиентам услуг, технологии банковских операций.

Гаврилкина Т. Ф. *Интересно, что до сих пор, как привыкли люди в регионах ходить в одно и то же здание банка, так они и продолжают это делать. И хотя где-то открывают отделения новые крутые банки, люди своих привычек не меняют.*

Что только мы ни делали на новых территориях, чтобы закрепиться: и с областными администрациями дружили и разные акции проводили, рекламу размещали в местных СМИ, но такой эффективной сети, как в Подмоскovie, нигде не смогли создать. Ну и, конечно, на их выбор повлияло то, что банк «Возрождение» никогда не позволил усомниться в его хорошей репутации.

И даже молодёжь придерживается привычек родителей. Такова ментальность сельского жителя и людей, проживающих в небольших городах и посёлках.

Да и мы сами выходили в Реутово, Балашиху, где нас не было в советское время и не смогли ничего сделать — здания наших филиалов



Заместители председателя правления банка. Слева направо: Дмитрий Страшок, руководитель представительства «Северо-Западный региональный центр» Юрий Новиков, Александр Болвинов, Татьяна Гаврилкина

до сих пор стоят практически пустые. А в Мытищи — фактически «банковскую» родину Орлова, банк «Возрождение» «зайти» даже не пытался.

Сеть, созданная в первые годы, сохранилась и в дальнейшем.

Большое значение имел и правильный выбор руководителя филиала. Он должен был быть грамотным, активным, и для Дмитрия Львовича было очень важно, чтобы его хорошо знали в регионе, доверяли ему, «варягов» он, как правило, в регионы не направлял.

Однако уровень филиалов и отделений был очень разный.

Гаврилкина Т.Ф. *После прихода в банк в середине 1990-х годов решил побывать в разных филиалах Николай Дмитриевич Орлов. И выбрал для такого посещения отделение в городе Михневе. Отделение странное, в советское время неполноценное, используемое, как резервное хранилище. В банковском здании даже туалета не было, его пристроили на улице.*

И надо было спросить Орлову-младшему у управляющего, какова у них валюта баланса (то есть какова сумма всех отражённых в балансе активов или всех пассивов). Местный руководитель вытаращила на него глаза и ответила испуганно: «У нас нет никакой валюты!»



Николай Орлов

Гончарова Л.А. *Логика в создании филиалов на первом этапе практически не было. Зато было много энтузиазма. Всем советом директоров периодически посещали различные филиалы. Мы внимательно относились к подбору руководителей региональных подразделений. Многие из них работали в нашей системе десятки лет. Вот, в частности, Валентина Михайловна Кабанова, руководитель нашего Волоколамского филиала. Удивительная дама, более 50 лет проработавшая в банковской системе. В своём городе она, пока не ушла на пенсию, была по влиянию вторым человеком после главы администрации.*

Гончарова Л.А. *Связь центра и филиалов и филиалов с клиентами потом сильно помогла нам уже в коммерческом банке. При этом*

курурование региональной сети было для нас большим вопросом. Никто конкретно ими не руководил. Этим занимались Дмитрий Львович и все руководители направлений, каждый на своём участке. Несколько раз пытались создавать специализированный отдел. Но ещё со времён Госбанка и Агропромбанка сложилась система, при которой курирование филиалов происходило по конкретным направлениям бизнеса. Так что эту болезнь так и не удалось победить.

Получилось это ещё и потому, что Дмитрий Львович боролся с излишней бюрократией в банке.

Дмитрий Львович сумел построить дело так, что все филиалы хотели быть не просто хорошими, но и лучшими. И они соревновались между собой за это почётное звание.

Орлов Д. Л. Наш банк проявляет большую осторожность при ведении финансовых операций, этот же принцип распространяется и на управление филиалами. В частности, помню, как в середине 1990-х годов мы, учитывая сложившуюся там крайне нестабильную обстановку на рынке межбанковских кредитов, запретили им самостоятельно размещать там средства. В течение месяцев двух-трёх после принятия такого решения, руководители филиалов обижались, восприняв его болезненно: «Вы, мол, нас ущемляете!» Но, когда «августовский мрак» 1995 года миновал, все облегчённо вздохнули — банк обошёлся без потерь. Так что соблюдение баланса между контролем и самостоятельностью позволяет нам постоянно совершенствовать систему управления различными структурами банка и жить без особых потрясений¹.

Обширная филиальная сеть «Возрождения» стала его важнейшим активом, имеющим значение не только для самого банка, но и для всей финансовой системы страны, одним из её опорных элементов. Участвуя в крупных федеральных программах, банк с помощью филиалов доставлял финансовые ресурсы в различные уголки страны, помогая поддерживать финансовые отношения между регионами.

Не нарушил планы Дмитрия Львовича и кризис 1998 года.

¹ Юбиляры. Консерватором слыть — богатым быть // Деловой мир. 25.03.1996.

Орлов Д. Л. После него мы, конечно, стали более продуманно подходить к созданию филиалов в регионах, более избирательно — филиалы открывались лишь в стратегически важных и перспективных регионах после скрупулёзного анализа рентабельности и рациональности.

В кабинете Дмитрия Львовича стояла фотография: среди ледовых торосов, рядом с географической отметкой «Северный полюс» красовалась эмблема банка «Возрождение».

Орлов Д. Л. Меня поставили уже перед свершившимся фактом, произошло это по инициативе управляющего нашим мурманским филиалом Валерия Лысенкова. Один из клиентов филиала — авиаотряд ледовой разведки и сопровождения ледоколов, совершающих полярные рейсы, — установил эмблему банка на полюсе. Мне это было приятно. Есть такое естественное и основополагающее понятие, как патриотизм. Оно очень конкретно. Начинается патриотизм с дома, со своего рабочего места, в моём случае с банка¹.

Долгополов А. В. *В банке действовала жёсткая система контроля за деятельностью филиалов. Модель централизованного управления филиалами позволяла проводить единую финансовую политику с обязательным текущим контролем их деятельности, управлять ресурсами, гибко реагировать на условия рынка. Такая система контроля позволила выдержать испытания во время кризиса 1998 года: банк полностью сохранил филиальную сеть, все филиалы в трудный период поддерживали на должном уровне свои операционные возможности, качество предоставляемых услуг, технологии банковских операций.*

В середине 1990-х годов банк «Возрождение» хорошо знали по всей России, число его филиалов и отделений достигло 112 (62 филиала и 50 отделений). Он присутствовал в 18 регионах России. В этих форпостах банка обслуживается почти 182 тыс. клиентов. 28 тыс. из них

¹ *Крайний Владимир.* Как банк «Возрождение» открыл филиал на Северном полюсе // Интерфакс «Время». 23.09.1999.

были предприятиями различных форм собственности. Динамика фантастическая! Только в III квартале 1995 года в банк пришли 1500 новых клиентов.

В начале 2000-х годов Дмитрий Львович искал пути развития филиальной сети. В июне 2000 года было подписано соглашение о сотрудничестве банка «Возрождение» с Внешторгбанком (ВТБ). Оно должно было открыть ВТБ доступ к широкой филиальной сети в Подмосковье, необходимой для выхода банка ВТБ на рынок частных вкладов. Незадолго до этого с той же целью этим банком было принято решение о покупке Мост-банка.

ВТБ в тот момент возглавлял приятель Дмитрия Львовича — Юрий Валентинович Пономарёв. Соглашение заключалось на пять лет, но по истечении этого срока могло быть продлено до 2010 года. ВТБ вносило в «общую копилку» столь необходимые банку «Возрождение» целевые ресурсы и опыт работы в области международных операций. По словам Дмитрия Львовича, «главная цель соглашения — совместными усилиями оказать конкретное и эффективное содействие выполнению ряда важных государственных программ в реальном секторе».

РЫНОК ЦЕННЫХ БУМАГ

*К а з н а ч е й .
Чтоб счастье поскорей
распространить на свете,
Мы отпечатали сейчас билеты эти:
По десять, тридцать есть, затем по
пятьдесят...
И м п е р а т о р .
И эти лоскутки, как деньги, захотят
Взять воинство моё и мой придворный
штат?
Дивлюсь! Пусть будет так, коль это
всё не ложно.
М е ф и с т о ф е л ь .
Да, вместо золота
билетик — сущий клад...*

Иоганн Вольфганг фон Гёте. «Фауст»

Работа с акциями началась с акционирования банка в 1990 году.

До середины 1990-х годов было размещено 11 выпусков акций, в результате которых банком до конца 1995 года было выпущено 2 457 643 обыкновенных и 963 570 привилегированных акций.

Верхов Ю. А. Главным идеологом акционирования был Павел Неумывакин, а я ему помогал. Тогда (в начале 1991 года) у нас появился отдел ценных бумаг и инвестиций, который я возглавил. Мы участвовали в работе Московской центральной фондовой биржи (МЦФБ). Мы ездили на её первые торги, проходившие в районе метро «Октябрьское поле». Помню, как на остановке автобуса встре-

тил Андрея Андреевича Козлова, он тоже добирался на общественном транспорте.

Через полтора года мой отдел превратился в управление.

Сменил Верхова Андрей Валерьевич Наследышев. Оба они друг за другом ушли из банка в конце 1993 года.

В 1992 году банк «Возрождение» создавал множество дочерних компаний.

Верхов Ю. А. *Нас постоянно куда-то звали учредителями. Инициатива шла снизу, все хотели расти.*

Одним из руководителей этого направления станет Александр Витальевич Долгополов.

Долгополов А. В. *Среди учреждённых нами компаний были страховая, торговая, какие-то ещё. Кто-то предлагал вложить средства в капиталы других компаний. Надо было понять зачем? Не была до конца ясна стратегия развития, никто толком не понимал, как будет развиваться банковская система. А деньги уже появились, и надо было, чтобы они работали.*



Александр Долгополов, 2000 г.

Так появилась идея создания торгово-финансовой компании «Возрождение». В то время я уже год как ушёл из Российской экономической академии имени Г.В.Плеханова, где был преподавателем, и вместе со своими друзьями занимался различной коммерцией. Каким-то образом на месяц или полтора меня «занесло» в ту торгово-финансовую компанию, где я стал коммерческим директором.

Инвестиционную компанию АОЗТ «Первая инвестиционная корпорация» (ПИК) создали в ноябре 1992 года банк «Возрождение», Уникомбанк и Мосбизнесбанк. Все банки имели одинаковые доли — 33,3%. Банк «Возрождение» был среди них тогда самым маленьким.

Долгополов А. В. *Меня пригласили работать в компанию, поскольку у меня уже была лицензия на работу на рынке ценных бумаг. Её только начали выдавать в Минфине и сдавшие соответствующие экзамены и получившие этот документ ценились. В каждой инвестиционной компании должен был быть хотя бы один сотрудник*

с таким аттестатом. Первый экзамен был весной 1992 года, я же сдавал его во второй очереди — в августе.

После этого я стал генеральным директором новой компании, в которой работало порядка десяти человек. Когда началась ваучерная приватизация, мы фактически управляли инвестиционным фондом, в который свои чеки приносили сотрудники этих банков — в первую очередь банка «Возрождения» (видимо, они были сильнее в этом заинтересованы). Дальше фонд уже вкладывал их в различные активы.

Попутно мы решали некоторые задачи для банка «Возрождение». Например, через чековые аукционы покупали здания для филиалов банка. При этом у Дмитрия Львовича была твёрдая позиция: мы не покупаем предприятия. Хотя возможности были — Агропромбанку доверяли, у него была обширная клиентура. Для меня это было в диковинку, потому что многие мои знакомые из крупных банков, напротив, активно скупали производства. Но Орлов сказал тогда, что банковское дело есть банковское дело, давайте заниматься своими делами, и оказался провидцем. Он смог предугадать, что приватизация проходит не слишком справедливо, и потом с этими операциями могут начать разбираться.

Ещё Орлов подключал нашу компанию и тогда, когда клиентам банка нужно было помочь разобраться уже с их участием в приватизации.

Корпорация имела лицензию № 1 Госкомимущества (ГКИ).

По приглашению Долгополова пришёл на работу директором по маркетингу в Первую инвестиционную корпорацию Александр Алексеевич Болвинов.

Болвинов А. А. *Никто особо не понимал, что надо делать, и работы было мало. Часто ездили на различные совещания в ГКИ. Помню, что кроме американцев там были французы, консультировавшие нас. Когда мы приходили на собеседование, то русские, сидящие за столом были в меньшинстве.*

Ещё до появления чекового фонда мы тогда написали множество положений и инструкций. Задача наша состояла в том, чтобы правильно управлять предоставленным нам учредителями капиталом.

Объёмы были небольшие. Если нам заказывали купить тот или иной пакет ваучеров, делали мы это не на «улице», а через биржу РТСБ. Нравы её я надолго запомню: как падающие люди теряли пи-столеты, как бегущие «жучки» пытались предугадать курс бумаг.

Что такое маркетинг в то время практически никто не знал.

С Дмитрием Львовичем ещё взаимодействовать не приходилось, но уже тогда я понял, что за его внешним имиджем консерватора скрывается человек, понимающий важность экспериментов и охотно на них идущий. В дальнейшем я убедился, что он с ходу никогда ничего не отвергал и не принимал. Видимо, по-житейски он прикидывал, что может получиться из предлагаемого, вынашивал новую идею, собирал информацию из разных источников, и через некоторое время он вдруг возвращался к прежней теме и давал свою окончательную, взвешенную оценку — будем мы этим заниматься или нет. Часто она звучала так: «Давайте попробуем!»

Фонд проработал года три. Работали мы по всем правилам, не нарушали никакие законодательства. Нас и создавали как некий эталон.

Корпорация создала чековый фонд «Потенциал». Он собирал ваучеры сотрудников и клиентов банка «Возрождение». Просто чтобы они не пропали. Вкладывали собранное в основном в акции предприятий Московской области и Екатеринбурга.



Слева направо: Дмитрий Страшок, Н., Дмитрий Орлов, Марк Нахманович с женой, 2013 г.

Верхов Ю. А. *Надо сказать, что чеки мы вкладывали неправильно. У нас был пилотный проект с Комитетом по управлению госимуществом, сидящим рядом с нами на Рыбном переулке. Французские консультанты посоветовали нам диверсифицировать риски (слова такого, конечно, тогда не знали), не брать в различных компаниях больше 1% капитала. В результате все собранные ваучеры мы распылили, не сделав никуда существенных вложений. Лет пять нам понадобилось, чтоб понять, что активов у нас нет. В результате мы как-то продали что имели и раздали полученные средства вкладчикам. Две обещанных Чубайсом «Волги», конечно, никто не получил, но никого не кинули.*

То, что ожидали от чекового фонда, его участники не получили, впрочем, не только они — большинство подобных фондов решив проблемы своих учредителей пропали. А вот их коллега, созданный банком «Возрождение», заплатил самые большие дивиденды — больше 10 тыс. рублей на один ваучер.

После ухода из Первой инвестиционной корпорации А. В. Долгополов перешёл на работу в банк и стал начальником инвестиционного отдела в управлении ценных бумаг. Вместе с ним в банк перейдёт ещё человек 10 — целиком ИК и часть людей из чекового фонда.

Долгополов А. В. *Тогда это была совсем банковская экзотика. Банки были сосредоточены на обслуживании юридических лиц (кредитование, расчёты и кассовое обслуживание), даже «физики» были чем-то из ряда вон выходящим.*

К тому же нам приходилось поддерживать работу покинутого нами ПИКа.

Как я сейчас понимаю, инвестиционный отдел был создан Орловым для того, чтобы облегчить работу кредитного управления. Дело в том, что периодически к нам обращались клиенты со своими долгосрочными проектами. Мудрый Дмитрий Львович, не желая им отказывать в лоб, обещал рассмотреть заявку и передавал документы нам. И мы должны были изящно опустить эти нереализуемые, безумные проекты в корзину, то есть выполнить роль громоотвода.

Болвинов А. А. *Мы перешли в подразделение банка, занимающееся ценными бумагами. Курировал нас зампред М. М. Нахманович, но у него практически не было времени, он занимался стройкой нового здания, и до нас у него не доходили руки.*

Вскоре мы начали заниматься корпоративными бумагами различных компаний (в основном «голубыми фишками»: Ростелеком, ЛУКОЙЛ и т.д.). Торговали ими на различных площадках, в частности, финансовой группы «Цериха», по телефону.

Продлилась такая деятельность до 1997 года, когда пришло указание портфель бумаг продать окончательно, вывести эти операции из баланса банка.

Первопроходцы листинга

Банк «Возрождение» был в числе первых четырёх российских банков, которые летом 1992 года вошли в листинг Московской центральной фондовой биржи (МЦФБ). Через 20 лет он остался единственным действующим из них.

Включены в листинг четыре первые эмитента — Банк Возрождение, банк «Кубань», Торибанк и «Финист» банк, являющиеся членами Московской центральной фондовой биржи. Торжественная церемония вручения их представителям документов, удостоверяющих прохождение этой ещё необычной в российской практике операции, состоялась в конце на пресс-конференции для журналистов, работающих в сфере экономики и финансов.

Первые шаги листинга в России // ЭКО Новости. Санкт-Петербург. 04.08.1992.

Процедура листинга была ещё необычной для тех лет операцией. Российским банкам только предстояло познакомиться с этим обязательным элементом фондового рынка, представляющим собой систему допуска к биржевым торгам ценных бумаг, прошедших у её специалистов экспертизу на качество. Эти правила были приняты биржевым советом Московской МЦФБ только в апреле 1992 года и согласованы в Министерстве финансов 20 июля того же года. И вот в августе банк «Возрождение» с тремя другими смельчаками готовы были на себе проверить все стадии этой новой процедуры.

Острая потребность в подобной операции была очевидна всем: эмитируемые на тот момент на многочисленных фондовых биржах ценные бумаги характеризуются чрезвычайной ненадёжностью и крайне низкими инвестиционными качествами. Более того, всего лишь



10–12% акционерных обществ России и других стран СНГ были в середине 1992 года официально зарегистрированы. Остальные действовали, по сути дела, незаконно. Подавляющее большинство акций, в результате сознательного уклонения от регистрации проспектов эмиссии и игнорирования требований публичной отчётности, были выпущены с грубыми нарушениями действующего законодательства.

Следует напомнить, что страна готовилась к реализации государственной программы приватизации и предстояло акционировать основные фонды стоимостью 1,5–2 трлн рублей (в ценах 1991 года). Потребность в жёсткой регламентации в этой сфере была крайне необходима.

Долгополов А. В. Дмитрий Львович и в первой волне приватизации сознательно не принимал участия, а уж во второй тем более.

Кстати, Торибанк и Финист-банк после дефолта перестали существовать. Несколько дольше проработал банк «Кубань», его лишили лицензии в 2009 году.

Орлов Д. Л. Начиная работу с ценными бумагами, мы на Руси в банковском деле ничего не выдумали, всё было придумано до нас, мы просто внедряли инструменты, веками отработанные на Западе.

Мне помог 20-летний опыт. Берём чужие наработки и потихоньку внедряем. А тогда работать было проще, чем сегодня, так как не было массы регламентирующих документов.

Делали мы всё по международным правилам: у нас был проспект эмиссии.

Это было удивительное время. Работать было проще, чем сегодня, так как не было массы регламентирующих документов. Их практически не было вообще, даже основополагающий Закон «О рынке ценных бумаг» будет принят значительно позже.

Процедура листинга <...> представляет собой систему допуска к биржевым торгам только тех ценных бумаг, которые прошли у её специалистов экспертизу на качество. Принятые биржевым советом МЦФБ в апреле 1992 г. правила согласованы в Министерстве финансов <...> острая потребность в подобной операции очевидна: ведь эмитируемые сейчас ценные бумаги характеризуются чрезвычайной ненадёжностью, крайне низкими инвестиционными качествами. И это не случайно, если учесть хотя бы тот факт, что лишь 10–12% акционерных обществ России и других стран СНГ официально зарегистрированы, а остальные действуют, по сути дела, незаконно. Подавляющее большинство акций выпущено с грубыми нарушениями действующего законодательства, и это прежде всего результат сознательного уклонения от регистрации проспектов эмиссии и игнорирования требований публичной отчётности.

Первые шаги листинга в России // ЭКО-новости. Санкт-Петербург. 04.08.1992.

А вот работой с государственными краткосрочными бескупонными облигациями (ГКО) и облигациями федерального займа (ОФЗ) на начальном этапе банк не занимался.

Верхов Ю. А. Хотели было стать уполномоченным банком, но Людмила Гончарова заявила: «Что мы, дураки, в государство вкладываться?» Где-то через полгода после этого разговора Дмитрий Львович поинтересовался, почему мы не участвуем в выгодном деле. Там же такая доходность и не надо за клиентами бегать... А список из 20 уполномоченных банков уже был сформирован. Ездил я тогда к Козлову, который возглавлял профильное управление ЦБ, мы писа-

ли письмо ему. Было обещано при расширении... Долго нас не брали, потом всё-таки в этот список включили. Карионов начальник отдела этим и занимался.

Рынок ГКО-ОФЗ был одним из наиболее ликвидных, доходных инструментов финансового рынка середины 1990-х годов, он позволял банку получить значительные доходы. Объём собственного портфеля банка в течение 1995 года вырос с 42,6 млрд рублей на начало года до 182,7 млрд рублей в четвертом квартале. Банк «Возрождение» проводил работу на рынке ГКО-ОФЗ через удалённые терминалы, связанные с торговой системой Московской межбанковской валютной биржи. Укрепление технической базы дилинга, проведённое пришедшим в этом году в банк Николаем Орловым, позволило вовлечь в операции с ГКО филиалы банка, расширить масштабы клиентского обслуживания. В этом году более 60 клиентов — юридических лиц пользовались брокерскими услугами банка.

Однако, как будет видно позднее, чутьё руководителя банка позволило вовремя прекратить активную работу на этом опасном рынке.

Депозитарные расписки

К началу 1995 года на фондовом направлении назрел кризис: в управлении ценных бумаг за короткое время сменилось два руководителя. Состояние дел в этом подразделении было критическим.

Долгополов А. В. *Тогда в феврале 1995 года нас собрал заместитель Орлова М. М. Нахманович, курировавший управление, и сказал: «Сейчас вас тут запру, и, пока вы не выберете в своей среде нового начальника управления, отсюда не выйдете!» Коллектив выбрал меня, к тому моменту я был заместителем начальника управления ценных бумаг и инвестиций.*

Мы стали заниматься акциями, векселями, проводили трастовые операции, под нами была работа с акционерным капиталом, зачатки корпоративного управления. На остатках чекового фонда тогда мы же стали строить депозитарий (в частности, для обслуживания векселей Минобороны). Работающие с ГКО были выделены в отдельное подразделение.

В 1994 году банком был создан уполномоченный депозитарий по обслуживанию казначейских обязательств (КО) Минфина. Им были получены на обслуживание выпуски КО по шести отраслевым

министерствам, среди которых наиболее крупные выпуски были у Министерства обороны РФ, Министерства внутренних дел РФ, Министерства образования РФ. Более 2000 клиентов банка пользовались услугами депозитария по этим бумагам. Объём операций банка с ними только возрос за следующий, 1995 год, с 18,3 до 70 млрд рублей.

В целях повышения курсовой стоимости своих акций и обеспечения их ликвидности банк «Возрождение» первым ещё в середине 1990-х годов начал выпускать и американские депозитарные расписки ADR (American Deposit Receipts) I уровня на свои акции. И разместил их в 1997 году сразу на трёх зарубежных площадках — чтобы о нём узнали западные аналитики и инвесторы. Не следует путать эти расписки со всякого рода деривативами, ставшими причиной кризиса 2009–2010 годов.

Орлов Д.Л. В итоге из всех банков, размещавших такие бумаги в конце 1990-х, остались только мы.

Неумывакин П.И. В 1997 году появились первые депозитарные расписки банка «Возрождение» (GDR). На тот момент это было первым опытом такого размещения частным банком.

Для того чтобы принять участие в этом проекте, банку предстояло пройти проверку Американской комиссии по ценным бумагам.

Орлов Д.Л. Некоторые говорят, что ДР — это пузыри. Не согласен, считаю, что пузыри — это всякие деривативы. Я всегда говорил — наше счастье, что мы не до конца развитая система, как на Западе, где навывускали разных бумаг. Хотим мы или не хотим, но у банкиров всегда цель — заработать прибыль. Западные банкиры имели вековые традиции и опыт, хотя им и били по рукам. Вспомните кризисы в Америке в начале двадцатого века, когда были созданы трасты. Президент США Рузвельт при наступлении Великой депрессии вынужден был запретить их наряду с другими ценными бумагами. Вплоть до шестидесятых годов Америка жила по классической банковской схеме. Но потом опять выиграла жажда денег, появились инвестиционные банки, которые сразу начали раскручивать это. Естественно, пузырь вновь лопнул, наступил очередной кризис. Се-

годня американцы опять пытаются ограничить движение разного рода необеспеченных ценных бумаг.

Специалисты в области финансов устроили насколько серьёзных экзаменов коллегам из российского банка. И они были успешно сданы.

Орлов Д.Л. Благодаря этим распискам нам удалось вывести акции банка на фондовые рынки США и поддерживать их высокую котировку в нашей стране и за её пределами. Иностранные инвесторы приобрели ADR «Возрождения» в полном объёме их эмиссии.

Вексельная программа

Банк «Возрождение» стал одним из лидеров и на ряде других направлений российского фондового рынка, по крайней мере, он был первым, внедрившим вексельную программу в Подмосковье.

Орлов Д.Л. Этого требовала сложившаяся в стране ситуация. В первой половине 1990-х годов правительство не могло решить проблему взаимных неплатежей. Да и само государство не спешило расплачиваться с предприятиями и организациями. Многие предприятия наших клиентов находились в тяжёлом положении. Некоторые из них так и не выдержали испытаний. Хотя были основной массе вполне конкурентоспособными, и попали в трудное положение не по своей вине, не потому, что их товары, продукция не имели спроса. Бюджет в конце 1994 года и нам был должен порядка 10 млрд рублей. Нас многие месяцы лишали ресурсов, мы несли существенные убытки. А с кого их востребуешь? Государство обещало: будут деньги в бюджете — вернём долг. Тогда мы в середине 1995 года приступили к эмиссии своего векселя.

Широкая филиальная сеть в Подмосковье обеспечивала возможности для вовлечения многочисленных клиентов банка «Возрождение» в реализацию программы, которая позволяет клиентам получать кредит в векселях банка, процентные ставки по которым были существен-

но ниже процентных ставок по обычным кредитам. Объём выданных вексельных кредитов в 1995 году составил около 35 млрд руб.

Постепенно программа завоёвывала признание. Сначала она действовала на районном уровне — ряд администрации районов Подмосковья (Волоколамского, Звенигородского, Истринского, Луховицкого, Можайского, Серпуховского, Солнечногорского, Шаховского, Щёлковского, Электростальского) стали принимать вексели банка в уплату налогов в местный бюджет. В феврале 1996 года вексель банка «Возрождение» вышел и на областную орбиту: администрация Московской области приняла решение об его использовании предприятиями и организациями региона для расчётов с областным бюджетом. Вскоре после этого вексель банка стали принимать при уплате сборов также бюджеты и других регионов России: Мурманской области, Ставрополя, Мордовии. Он оказался удобным и гибким инструментом платежа.

Орлов Д. Л. Дело в том, что Центральный банк ограничил верхний предел ставок по депозитам. Это правильно, так как бесконтрольное повышение ставок грозит банку уже через короткое время банкротством. Поэтому начинают работать вексельные схемы.

В 1995–1996 годах банк заключил договоры о вексельной оплате поставок продукции АО «Мосэнерго» и АО «Мострансгаз». Договорились о принятии векселей банка в погашение просроченных долгов предприятий и с Мосводоканалом, а также с государственным предприятием Мострансавто. С марта 1996 года их стали принимать также Дорожный и Пенсионный фонды Московской области. Обладая широко разветвлённой сетью филиалов в московском регионе, банк оказывал клиентам реальную помощь в построении вексельных цепочек. А опыт сотрудников банка и его техническая оснащённость давали возможность проследить путь каждого векселя.

Крупным проектом банка стала программа вексельного кредитования оборонного заказа под гарантии Минфина с объёмом в триллион рублей. В начале марта 1996 года банк подписал генеральное соглашение о сотрудничестве с Департаментом продовольственных ресурсов Москвы по реализации целого комплекса мероприятий по закупке продовольствия для столицы. В проекте, в частности, использовались

векселя банка для расчётов с сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями в различных регионах России, охваченных филиальной сетью банка.

Привлекательным этот проект стал не только потому, что помогал хотя бы частично снять острейшую проблему неплатежей, но и потому, что процентная ставка по вексельным кредитам значительно ниже, чем при других возможных вариантах кредитования.

Орлов Д. Л. Вместе с тем мы отдавали себе отчёт во всех побочных сторонах введения таких инструментов, как вексель, этих суррогатов денег. И с особой осторожностью и вниманием подходили к реализации программы, следили за надёжностью и реальной её обеспеченностью, выстраивали и прослеживали все вексельные цепочки. В результате за весь период выпуска векселей не было ни одного сбоя в работе.

Использовали мы векселя и позже, в 2000-е годы, но с иной целью — привлечения денег. Вообще вексельные схемы эффективны или в периоды сложностей с наличными деньгами, или, наоборот, когда финансовая система работает без сбоев, и векселя применяются лишь для упрощения расчётов.

В последние годы в России фондовый рынок — зона особого риска. Конечно, если повезёт, можно неплохо заработать на спекуляциях акциями российских предприятий, но можно и всё потерять. Опыт показал — у нас в стране даже вложения в госбумаги являются рискованными. А мы не вправе чрезмерно рисковать деньгами наших клиентов¹.

Нужно отметить, что, применяя различные финансовые инструменты, банк никогда на них много не зарабатывал.

Орлов Д. Л. Мы использовали их именно как инструменты в банковских операциях, а не в целях какой-то хитрой наживы. Мы всегда были законопослушными. Банк «Возрождение» всегда котировался как консервативный банк,

¹ *Муравьёв Сергей.* Что посеешь — то и пожнёшь // Труд, 27.03.1997.

и он действительно был таковым. Я не вижу ничего плохого в этом, так как, по моему убеждению, любой банк должен быть разумно консервативен. Все новые документы, которые появляются после кризисов на Западе и ограничивают отдельные банковские операции, это и есть консерватизм, который приводит только к хорошему, повышает надёжность банков.

В 1998 году схема вексельного кредитования, которая показала себя эффективным инструментом решения проблем неплатежей в условиях дефицита финансовых ресурсов, продолжала действовать. В операциях с векселями банка приняли участие около двух с половиной тысяч клиентов. Значительный объём векселей был выпущен банком в рамках широкомасштабной программы вексельного кредитования Департамента науки и промышленной политики правительства Москвы.

Ещё почти за год до начала кризиса августа 1998 года от Дмитрия Львовича пришло указание окончательно продать накопленный портфель ценных бумаг и вывести эти операции из баланса банка. Для дальнейшей работы на фондовом рынке была создана дочерняя компания «Амариллис М», со 100% долей банка, генеральным директором в ней стал Александр Алексеевич Болвинов.

Болвинов А. А. *Когда кризис грянул, одной из наших задач стала помощь банку в скупке на рынке его векселей, их можно было приобрести тогда с дисконтом до 25%. Это была тяжёлая работа в атмосфере всеобщего озлобления.*

А у банка были ещё большие вексельные программы с Министерством обороны, Минфином, проводимые с целью расшивки платежей... Мы тоже занимались этим и сделали немалые деньги для банка.

После того как мы сделали всё, что могли, встал вопрос о закрытии компании. Рынок ценных бумаг к тому моменту схлопнулся, коллектив продолжать держать не было возможности. Я начал искать работу.

ПЛАСТИКОВЫЕ КАРТОЧКИ

В Сити мистер Банкс ходил каждый день, кроме, разумеется, воскресений и праздников. Он сидел там на высоком стуле за маленькой конторкой и делал деньги. Весь день он вырезывал пенни и шиллинги, кроны и трёхпенсовики. И приносил их домой в маленьком чёрном чемоданчике. Иногда он давал детям монетки, а они бросали их в копилки.

Но случалось, что монеток не было, и он говорил: «Банк на ремонте», и все понимали, что в тот день он вырезал совсем мало денег.

П. Треверс. «Мэри Поппинс с Вишнёвой улицы»

Динамичным направлением деятельности банка стал выпуск и обслуживание пластиковых карточек. В августе 1995 года он вступил в члены платёжной системы STB-CARD и стал осуществлять эмиссию первых карт.

Орлов Д. Л. Мы сразу поняли перспективность этого направления и только в 1990-е годы, вложили в пластиковые программы свыше 4 миллионов долларов. Финансирование этой программы осуществлялось за счёт кредитных средств Всемирного банка и Европейского банка рекон-



струкции и развития, выделенных банку в рамках программы развития финансовых учреждений России.

Улитина В. А. *Истринский район был объявлен зоной трезвости. А больше в конце 1980-х годов в наших магазинах ничего не продавалось. Мы не могли собрать денег даже на выплату пенсий. Дошли до того, что во время проведения ярмарок, всех продавцов обязали наличные деньги сдавать в банк на территории района, а наши инкассаторы стояли у выхода с рынка и следили, чтобы указание было выполнено. Потом мы перечисляли деньги на счета продавцов.*

Безденежье толкнуло нас на решение выдавать зарплаты через сберкнижки. Я тогда организовала для этого 8 РЦ (расчётных пунктов) на предприятиях, преобразованных в дальнейшем в допофисы банка. Так что переходить на обслуживание карточками нам потом было несложно.

В 1996 году банк получил статус ассоциированного члена международной платёжной системы VISA International (с марта 1998 года — действительным членом). Это позволило предложить в 1996 году клиентам дебетовую карточку одной из ведущих платёжных систем мира с логотипом банка. Карточка была выпущена в трёх видах: GOLD,

BUSINESS и CLASSIC. Банк «Возрождение» так же был ещё и членом российской платёжной системы STB Card. С марта 1998 года банк вступил в качестве полноправного участника и в международную платёжную систему Europay International.

Разрабатывать карточные продукты поручили зампреду Максиму Мееровичу Нахмановичу, занимавшемуся к тому моменту информационными технологиями.

Нахманович М. М. *Что такое эквайринг, процессинг я тогда не знал. У Орлова при постановке задачи было ко мне только три просьбы: наши карточки должны быть не хуже (по качеству), чем у банков из Top-10, доходов они должны приносить больше, чем расходов, и никому в банке я не должен мешать (следовало встроиться в существующие процессы). Так мы и сделали. Провели 500 презентаций для клиентов от Калининграда до Магадана, трижды проехали всю региональную сеть. Но я пообещал Дмитрию Львовичу, что результат он увидит только через три года — ведь это как ребёнка научить ходить и разговаривать.*

И сказал: «Дмитрий Львович, вы же у своей внучки Кати, которой три года, не спрашиваете, будет ли она вас любить в старости!» Как же он мне тогда врезал!

Но через три года между корпоративным и частным бизнесом в банке вдруг возник новый — карточный. И каждый год доходы от него стали росли по 25–30% в год. Аудиторы спрашивали, откуда они и есть ли риск, что доходы исчезнут.

В самый разгар кризиса, 1 октября 1998 года, банк запустил собственный процессинговый центр. Он позволил значительно расширить спектр предоставляемых услуг, выпускать новые карточные продукты — собственные локальные пластиковые карты V.BANK и обслуживать карты международных систем VISA и Europay, в том числе с мая 1999 года владельцев VISA-карт других банков.

Нахманович М. М. *Письмо о запуске процессинга было разослано, когда все считали, что банк мёртв. Вкладчики «на окнах висели» и в центре старались не поднимать телефонные трубки.*

Орлов Д. Л. *Важно, что мои коллеги, руководители региональных филиалов, поняли, что карты — очень удобное платёжное средство, и не являются «привилегией богатых».*

Кабанова В. М. Наш филиал занимал второе место среди всех филиалов банка «Возрождение» по объёму работы с пластиковыми картами и количеству банкоматов в районе. При этом нужно учесть, что Волоколамский район в основном сельскохозяйственный. Дмитрий Львович даже по этому поводу шутил: «Валентина Михайловна, откуда у вас такое количество карточек, вы что, уже в роддоме их начинаете выдавать?»

Да, по количеству карточек мы действительно обогнали даже филиалы, работающие в областных центрах страны. Дело в том, что мы рано начали внедрять карточки среди бюджетных организаций, медицинских учреждений, учебных заведений, устанавливали банкоматы на селе. Кроме того, в нашем филиале обслуживаются и предприятия из других районов Московской области, а также филиалы московских предприятий. Всех их также сразу переводили на карточное обслуживание. Устраивали встречи с работниками предприятий непосредственно в цехах перед сменой, убеждали, разъясняли, демонстрировали преимущества карточной системы. Вся эта большая работа и дала такие хорошие результаты.



Заместители председателя правления банка. Слева направо: Марк Нахманович, Людмила Гончарова, Александр Долгополов

Куликова З. Г. *Одни из первых мы начали заниматься карточным бизнесом. Установили первый в районе банкомат под карты банка «Столичный».*

Банк «Возрождение» в 1999 году был единственным финансовым институтом, который активно внедрял в Московском регионе, и в первую очередь в области, систему безналичного расчёта с клиентами с помощью пластиковых карт.

Шалимов А. А. *В середине 1998 года по программе твининг-партнёры мы получили финансирование от Мирового банка и ЕБРР, и на него был приобретён новейший процессинговый центр. Им поручили заниматься Марку Нахмановичу. Это решение заложило базу дальнейшего развития банка.*

Решение, что и как делать родилось не сразу. Когда мы нащупали идею зарплатного проекта, тогда у банка появилась возможность массово печатать свои карты.

Нахманович с Гончаровой получили синергетический эффект от работы с корпоративными клиентами.

Была принята стратегия, не повторяющая действия конкурентов. Было решено: первый выигрывает, второй иногда побеждает, тридцатый проигрывает уже на старте.

Орлов Д. Л. *Один из наглядных примеров высокого качества, удобства и оперативности доставки потребителю наших услуг — динамично развивающаяся программа банка в области пластиковых карт. Правильный выбор изначальных приоритетов и грамотное планирование позволяют успешно продвигать этот перспективный бизнес. Собственная технологическая база даёт нам реальные конкурентные преимущества в сфере эмиссии и эквайринга карт различных международных платёжных систем.*

Все 30 первых полученных банкоматов были вывезены за МКАД, и ни один из них не разместили в Москве. Расставляли их на вокзалах, площадях, автостанциях — в местах скопления людей. Все в 15 минутах ходьбы, 5 минутах проезда на общественном транспорте из любой точки города. В результате на город нужно было всего несколько банкоматов.

А это был регион с огромным промышленным потенциалом и со значительно большей, чем в Москве, численностью населения.

Нахманович М. М. *Всё время мы давали продукт, опережая время и конкурентов, тем самым защищая себя. Орлов никогда не учил нас строить «одноразовый» бизнес.*

Занимаясь зарплатным проектом, мы не ставили банкоматы в проходных, поэтому обошлись меньшим их количеством.

В итоге мы превратили банкоматы в дистанционный канал обслуживания клиентов. Мы даже опередили Сбербанк и до 2008 года пополам делили с ним подмосковный рынок.

Меня предупреждали: ты что с ума сошёл везти в глухомань банкоматы — там карт нет и безопасность тяжело обеспечить. Это же стерильная площадка.

За первые три года банк вложил в развитие карточных продуктов, а также других современных банковских технологий — телекоммуникаций и средств автоматизации банковской деятельности — свыше 4 млн долларов. Финансирование этой программы осуществлялось за счёт кредитных средств Всемирного банка и Европейского банка реконструкции и развития, выделенных «Возрождению» в рамках программы развития финансовых учреждений России.

Банк прибавлял опции, которые делал его лидером, поэтому его зарплатные карты были сразу международными. Позже, с 2003 года, стали первыми делать карты чиповыми, хотя это и значительно дороже.

В условиях жесточайшего финансового кризиса была проделана огромная организационная работа: очень динамично, благодаря поддержке глав местных администраций и руководителей крупных предприятий стала развиваться программа внедрения «зарплатных проектов».

Нахманович М. М. *Активно ещё в конце 1990-х годов стала использоваться эта прогрессивная схема работы с банком также по перечислению пенсий, стипендий и осуществлению других регулярных выплат.*

Так при поддержке Пенсионного фонда в Одинцовском и Дмитровском районах наш банк летом 2000 года внедрил программу пенсионного обеспечения через пластиковые карты с дополнительным перечнем банковских услуг: кроме доставки пенсий, сюда входила и оплата счетов пенсионеров, и увеличение процентов на их вклады под будущее поступление пенсий.



Начальник управления банковских технологий Рушан Абдуллин, начальник казначейства Андрей Шалимов и главный бухгалтер Алла Новикова

Специально для жителей Подмосквья была выпущена локальная карта «Московия».

Аксёнова Н. П. *Мы первые в районе установили банкомат. Для того чтобы убедить людей, мы первые карточки выдали студентам Солнечногорского технического лицея и стали начислять на них стипендии. Совершенно справедливо полагая, что молодёжь расскажет о новшестве своим родителям, тем самым невольно станет нашим агитатором. После этого мы пошли на городские предприятия, где работали родители обладателей первых карточек, рассказывали им о возможностях пластиковых корточек, стали переводить коллективы на выдачу зарплат по ним.*

Мы первые в районе установили и банкомат, принимающий наличные деньги. Первыми устанавливали терминалы для приёма оплаты карточками в магазинах, туристических агентствах района.

Конкурировать со Сбербанком мы могли только чёткостью и быстротой. Поэтому если что-то обещали, то день и ночь работали, но выполняли обещанное. Если нам в 4 или 5 часов вечера приносили списки на перечисление зарплат, то утром люди уже могли снимать деньги со своих карточек.

Банк обслуживал как международные, так и локальные карты.

В середине 1999 года общее количество эмитированных банком карт достигло 10 тыс. Всего же, включая карты международной платёжной системы VISA, было выпущено почти 17 тыс. карт.

1 января 2000 года в банке было открыто уже около 28 тыс. карточных счетов, а на 30 июня — около 50 тыс.

В январе 2001 года студентка авиационно-технического колледжа из подмосковного Егорьевска Катя Ковач стала счастливой обладательницей юбилейной 100-тысячной карты банка «Возрождение».

В августе 2001 года число пластиковых карт, выпущенных банком «Возрождение», превысило 150 тыс.

Орлов Д. Л. Представьте себе: огромный и перспективный регион рядом со столицей. Десятки тысяч его жителей работают в Москве, а сотни тысяч москвичей выезжают за город по делам и на отдых. И при этом такой парадокс: ещё в 1999 году владельцы карт не могли здесь ими воспользоваться! Благодаря нашим усилиям и на базе нашей филиальной сети была создана разветвлённая инфраструктура их обслуживания.

Ковбасенко Е. И. В июне 1998 году мы устали первый банкомат. Целый год он стоял невостребованный. Только в мае следующего года он полноценно заработал. А ещё раньше, в ноябре 1998 года, в самый трудный период, когда мы задерживали платежи из-за недостатка средств, на нас косились клиенты, переводили свои счета в Сбербанк, пришёл приказ из Центра: «В связи с открытием процессингового центра произвести следующие мероприятия...» Честно говоря, мы с коллегами посчитали, что над нами издеваются! Время показало, что наше руководство умеет смотреть вперёд.

На открытие банкомата мы пригласили гостей. Глава района снимал первую сумму. И Марк Меерович шептал своим сотрудникам: «Вы хоть в зубах провода держите, но связь обеспечьте!»

Когда переводили на карточки выдачу зарплаты на полиграфкомбинате, а это 980 человек работающих, следовало оформить все документы за ночь. Я сказала сотрудникам: «Надо!» — и они поняли. Чтобы не сорвать процесс выдачи первой зарплаты, мы подогна-



Выпуск одного миллиона банковских карт., 2007 г.

ли к комбинату четыре машины и возили их работников к нашему банкомату.

Однажды милиционеру показалось странным, что некий человек долго стоит у банкомата и нажимает клавиши. Он проявил бдительность, позвонил мне. Я вышла и увидела, что «подозрительный» — директор Можайского санатория. Он изымал из аппарата свои деньги по одной тысячи. Я стала объяснять, что можно ускорить процесс, указав всю сумму сразу, и получила ответ: «А я не тороплюсь, мне нравится снимать деньги понемногу!»

Орлов Д.Л. Внедрение современных банковских технологий — заметный вклад в подтягивание России к мировым стандартам банковской деятельности. И активное продвижение в Подмосковье и других регионах России безналичных расчётов и банковских карт — дело государственной важности. Внедрение таких технологий связано наряду с прочим с серьёзной задачей обеспечения прозрачности финансовых потоков и безопасности расчётных операций. Наконец, переход к безналичным расчётам делает более открытой систему финансовой отчётности, обеспе-

чивая тем самым должный уровень собираемости налогов. К тому же внедрение передовых технологий невозможно без соответствующей телекоммуникационной инфраструктуры, и наш банк содействует прокладке новых линий связи, совершенствованию прежних. Всё это в интересах государства и общества.

Даже в кризис 1998 года банк «Возрождение» не приостанавливал расчёты по международным картам ни на один день.

Банк стал первым в Подмоскowie принимать плату в банкоматах за мобильную связь.

Нахманович М. М. *Когда начальник отдела продаж Билайна откасался вести с нами переговоры, я пожаловался его начальнику, заявив, что все наши клиенты (а это уже 100 тыс. человек, а скоро, пообещал я, будет полмиллиона) будут пользоваться связью МТС. Начальник отдела был моментально уволен, а через день с банком был подписан договор. МегаФон пришёл сам.*

В результате в 2004–2005 годах каждый клиент банка совершал в среднем 1,5 платежа за мобильную связь в месяц.

Нахманович М. М. *Когда мне надо было «затащить» на обслуживание по зарплатному проекту Минобразования Московской области, мы провели настоящую диверсию. Мне позвонил директор Дмитровского филиала, и я сказал ему, что мы начинаем активно продавать сервис абонементной оплаты мобильных телефонов через банкоматы с помощью наших карт и предлагаем детям (школьникам) оформить карты бесплатно, если их учителя будут у нас на зарплатном проекте. В итоге все школьники стали требовать у учителей заключить с нами договор. Директора нашего филиала даже вызывали по этому поводу к главе администрации.*

Дальше эта программа стала распространяться по всей области. Таким образом, все соглашения были подготовлены снизу.

В 2004 году мы стали массово выдавать обещанные кредитные карты. Тогда ко мне пришла Валентина Ивановна Кабанова, управляющая Волоколамского отделения, и спросила: «А что с ними делать?» Я предложил потребкооперации давать всем, кто будет рассчитываться ими, скидку в 5%. А мы за это магазинам пообещали предоставлять льготные кредиты на приобретение оборудования: установку кондиционеров, обогревателей...

В результате до сих пор самое большое количество таких карт банка в Волоколамском районе. Такое ощущение, что весь город ими пользуется.

А ещё Дмитрий Львович был большой энтузиаст внедрения всего нового.

Нахманович М. М. *В 2007 году Дмитрий Львович как-то вызвал меня, в его кабинете сидел ректор МГУ Виктор Садовничий. «Марик, покажи ему наш смс-сервис (оповещения об операциях, информация о счёте)». Я показал, и Садовничий попросил меня провести презентацию этой услуги в Академии наук, предложив там внедрить зарплатный проект. Дмитрий Львович сказал: «Поезжай». Но я отказался. Вместо того чтобы доказывать академикам, что мы не СБС-Агро, который лишил их вкладов, в чём нет смысла, одна трата времени, лучше отвезти банкомат в Зарайск, рассказать там о нашем сервисе и через полгода получить 2 тысячи благодарных клиентов. Я сказал тогда: «Дмитрий Львович, у вас в этом случае при стоимости банкомата 15–20 тысяч будет 5 тысяч долларов дополнительного гарантированного дохода в месяц. Пусть в академии другие 50 банков «тусят» бесплатно». Садовничий тогда Орлову сказал, что уже давно уволил бы такого зампреда. Но я поинтересовался, какую комиссию они готовы платить, и, когда услышал ответ: «Ноль», спросил у Дмитрия Львовича, нужны ли банку убытки? Получив ответ «Нет», я покинул кабинет.*



Новый рубеж – 1 100 000 карт, 2010 г.

Только один раз председатель попросил меня поставить банкомат в нужном ему месте — в Московской областной думе.

Тогда же банк выпустил атлас Московской области в кожаной обложке, где отмечал адреса всех своих банкоматов. Когда областное правительство менялось, эти атласы раскладывались новым руководителям в служебные машины. Банк со своей инфраструктурой присутствовал в 143 населённых пунктах Подмосковья. Общее количество банкоматов достигло 470 (из них 270 было установлено в Москве и Московской области), на каждом из них в среднем в месяц совершалось около 6 тыс. операций.

Такого охвата не было даже у Сберегательного банка.

В 2006 году на основе банковских карт было обеспечено более 30% комиссионных доходов банка. Объём операций по банковским картам банка «Возрождение» в 2006 году составил 65 млрд рублей.

...

ДЕФОЛТ – «МЫ НЕ ПРОДАЛИ И НЕ ЗАЛОЖИЛИ НИ ОДНОЙ АКЦИИ» (Д.Л. ОРЛОВ)

— Иван Васильевич, посмотрите, как мою квартиру обработали! Это же всё же, всё же, что нажито непосильным трудом, всё погибло!

Л. И. Гайдай, В. Е. Бахнов, к/ф «Иван Васильевич меняет профессию»

Как и другие банки, имеющие длинную историю, банк «Возрождение» прошёл сложные этапы становления и развития, в том числе и преодолевая кризисные явления в банковской системе.

Орлов Д.Л. Однако я считаю, что настоящим был только кризис 1998 года, все остальные потрясения банковской системы были вызваны неправильным поведением ряда банков, то есть были просто банковской дурью. Они нас затронули мало. А вот кризис 1998 года достаточно сильно ударил по нашему банку.

Можно сказать, что дефолт подкрался незаметно. Всё вроде бы для нас неплохо складывалось, показатели банка были замечательными, мы поступательно развивались. Я даже незадолго до самых тяжёлых событий дал оптимистическое интервью, то ли успокаивая себя, то ли заговаривая кризис.

В преддверии кризиса

В конце 1996 года министр финансов А. Я. Лившиц в одном из своих выступлений заявил, что в 1997 году серьезных положительных сдвигов в экономике страны не предвидится. Проблемы останутся прежними, и главная из них — тяжелейший финансовый голод, не оставляющий надежд на оживление производства. Дмитрий Львович среагировал на этот неутешительный прогноз так.

Орлов Д. Л. Никто из здравомыслящих экономистов не будет отрицать очевидное: свёртывание производства продолжается, и этот процесс принял не просто затяжной, а стабильно прогрессирующий характер. Предприятия если и зарабатывают крохи, то тут же направляют их на социальные выплаты, по существу не оставляя средств на развитие производства. Увеличение количества налогов всех уровней отнюдь не способствует росту фактического объёма денежных поступлений, питающих бюджеты. Бюджеты год от года сжимаются, как шагреновая кожа, а значит, прямо пропорционально обостряются социальные вопросы.

Вы вправе сказать, что в этих взаимосвязях разбирается даже школьник. Но, думаю, далеко не все понимают истинные причины упорной приверженности государственных мужей, в том числе и членов правительства, к раз избранной экономической стратегии, ошибочность которой не вызывает сомнений¹.

Банк «Возрождение» держался, по итогам 1996 года он даже получил прибыль в 158 млрд рублей. Банк предоставил кредит Ярославской области на сотни миллиардов рублей, на 40 млрд — Карелии, на 400 млрд — Чукотке. В Ярославской области выделенные средства были направлены на зарплату учителям, врачам, другие социальные выплаты. И уже в 1997 году Ярославская область получила новый кредит в размере 45 млрд рублей. С помощью этих средств были вы-

¹ Александровская Лариса. Крутые ступени «Возрождения» // Подмосковье. 01.03.1997.

Дефолт – «Мы не продали и не заложили ни одной акции» (Д.Л. Орлов)

полнены социальные программы региона, в частности, строительство жилья для военнослужащих.

Но банк «Возрождение» был уже активно вовлечён в экономический процесс: он был первичным дилером ЦБ РФ по работе с ГКО (государственными краткосрочными облигациями); уполномоченным Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) при ГК РФ по управлению государственным имуществом; Госкомимущества России на проведение межрегиональных и всероссийских специализированных аукционов по продаже акций АООТ, созданных путём преобразования государственных (муниципальных) предприятий; Центробанка на проведение операций валютного контроля за поступлением в Россию выручки в иностранной валюте от экспорта товаров и, наконец, уполномоченным Государственного таможенного комитета РФ как гаранта перед таможенными органами.

В 1996 году через «Возрождение» реализовывалось множество государственных программ: финансирование государственной конверсионной и инвестиционной программ на возвратной основе; обслуживание доходных счетов Госналогслужбы России, доходных и расходных счетов Федерального казначейства МФ РФ по Москве и Московской области; проведение операций внутреннего государственного обли-



*С министром сельского хозяйства и продовольствия Российской Федерации
Алексеем Гордеевым, 1998 г.*

гационного валютного займа; финансирование на возвратной основе досрочного завоза материально-технических ресурсов в районы Крайнего Севера и приравненным к ним местностям, и т. д. и т. п.

При погашении задолженности силовых министерств и ведомств банк в 1997 году выдал 2,7 трлн рублей кредитов. А под поручительство Минфина банк «Возрождение» участвовал в процессе кредитования целого ряда субъектов России. Также банк по результатам тендера Министерства финансов получил в конце 1997 года статус уполномоченного по проведению денежного зачёта за 1997 год в объёме почти 5,5 трлн рублей. Вложения банка в экономику Москвы на апрель 1998 года составляли свыше 1,5 млрд деноминированных рублей. Кредиты банка получили более 200 предприятий столицы.

В конце 1997 года банку был присвоен долгосрочный кредитный рейтинг В+ одной из ведущих рейтинговых компаний мира Standard and Poor's. Он тогда же расширил своё присутствие на зарубежных финансовых рынках, подписал соглашения с рядом новых зарубежных партнёров, наконец, профинансировал поставки подмосковных сельхозпроизводителей и закладку зимних запасов для Москвы, то есть вёл активную экономическую деятельность, которая не могла остаться незамеченной.

За постоянную финансовую поддержку снабжения столицы продовольствием мэр Москвы Юрий Михайлович Лужков вручил Дмитрию Львовичу памятный подарок. Банк «Возрождение» помог плодовоощным базам Москвы, выдав векселей на весьма большую сумму.

Банком был избран девиз: «Безграничен простор, бесконечны возможности». Дмитрий Львович говорил, что «это не девиз, а скорее философское понимание развития, и мира, и страны, и банка. Возможностей всегда много, важно сделать правильный выбор».

Орлов Д. Л. Я в своё время собирался поступать на физико-математический факультет. И проблема пространства и времени меня очень интересовала. А вот судьба так распорядилась, что стал банкиром. Но и в финансовом мире понятия пространства и времени те же, что и в мире физическом. Другое дело, ограничены масштабы манёвра, ресурсы... Поэтому для любого бизнесмена так важна проблема выбора решения... А в практической работе мы всегда хотим помочь клиенту преодолеть труд-

ности, связанные с освоением пространства и вечным недостатком времени¹.

Банк «Возрождение» одним из первых коммерческих банков был переведён на обслуживание в ОПЕРУ-2 ЦБ РФ, что подтверждало его значение как одного из системообразующих финансовых институтов страны.

Это печально известное теперь специальное операционное управление по надзору за крупнейшими банками в структуре Банка России было создано летом 1996 года, его во главе с зампредом ЦБ РФ Денисом Киселёвым — мужем Ирины Ясиной, также работавшей начальником управления главного банка страны.

В январе 1997 года банку «Возрождение» был присвоен и международный кредитный рейтинг.

В следующем (1998) году банк выполнял функции уполномоченного банка-агента по обслуживанию операций со средствами специального фонда, образованного Правительством Российской Федерации для кредитования предприятий агропромышленного комплекса (АПК). За счёт этих средств филиалами банка были выданы кредиты сельскохозяйственным предприятиям и организациям на сумму свыше 450 млн рублей. Более половины этих средств было предоставлено предприятиям АПК Московской области: производителям и переработчикам сельскохозяйственного сырья. Всего через банк «Возрождение» получили льготные кредиты более 400 организаций и предприятий АПК, в том числе более 130 крестьянских и фермерских хозяйств.

Кризис приближается

Понимая, что экономике грозят серьёзные испытания, Дмитрий Львович пытался успокоить то ли клиентов, то ли себя самого. В интервью, данном в начале весны, он пытается рассеять самые страшные предсказания.

«ДЛ»: Некоторые аналитики утверждают, что банковская система России находится на грани краха в результате неадекват-

¹ Михальчук Олег. Дмитрий Орлов, президент московского акционерного коммерческого банка // Народная газета (Минск). 14.11.1997.



ной реакции Минфина и Центробанка на кризис. А что думаете на этот счёт Вы?

Дмитрий Орлов: Пожалуй, было бы неправильным говорить о кризисе. И поэтому столь же неверным было бы говорить о какой-то неадекватной реакции наших высших финансовых органов. Они приняли ряд мер предосторожности, правда, не выходящих за рамки их обычной политики.

<...> Да вы вспомните, со времён первого серьёзного стресса в 1994 году, со времён этого самого «чёрного вторника», прекращались ли хотя бы на один день разговоры о кризисе и о грядущем крахе всей нашей банковской системы?¹

¹ Не стоит говорить о крахе, которого нет // Деловые люди. 12.04.1998.

В начале лета сомнений в том, что грядут тяжёлые времена, нет уже, кажется, ни у кого.

Орлов Д. Л. Насильственное втягивание банков на рынок ГКО привело сейчас к печальным последствиям, Банки терпят серьёзные убытки от резкого падения в цене гособязательств, находящихся в банковских портфелях. Получается, что в обмен на поддержку государство одним махом «раздевает» банк на десятки миллиардов. Ну как, скажите, можно работать с таким партнёром? Это очень опасно, как бы ни призывали договориться.

На вопрос: «Каково отношение банка “Возрождение” к приобретению пакетов акций предприятий?», Орлов ответил:

Орлов Д. Л. Наша традиционная, но, я убеждён, вполне оправданная консервативность никогда не позволяла нам решаться на приобретение контрольных пакетов. Экономические законы в принципе не позволяют осуществлять такие покупки за счёт «коротких» ресурсов. Однако многие новые банки пошли этим путём, став владельцами крупных пакетов. А это, как говорится, палка о двух концах. С одной стороны, у банка появляются большие обороты, которые дают ему возможность активно развиваться. С другой — банк увязает с точки зрения поддержания высокой ликвидности. <...>

Любая экономическая структура должна иметь видение на перспективу. Развиваться в той чехарде, ответственность за которую несёт в первую очередь государство, невозможно. Мы не в состоянии мало-мальски прогнозировать свою деятельность. А это значит, что мы не можем работать на долгосрочной основе в экономической области. Это плохо и для государства, и для экономики, и для банка. Согласитесь, если глава национального банка сначала говорит о том, что наша задача во второй половине текущего года довести ставку рефинансирования до шестнадцати процентов годовых, а через месяц поднимает её до ста пятидесяти, то разра-

батывать свою стратегию на два-три года вперёд, мягко говоря, нереально¹.

Ещё через месяц Дмитрий Львович говорил, что трудности, которые переживает экономика и финансовая система страны, внушают ему серьёзные опасения. Тем не менее он пытается не нагнетать обстановку.

Орлов Д.Л. Но я не хочу быть пессимистом, предпочитаю позицию хорошо информированного оптимиста. В сущности, что такое нынешний кризис? Это мне напоминает состояние пациента, которого врачи во время болезни перекормили антибиотиками. Болезнь отступила, но состояние микрофлоры резко ухудшилось. Вот и у нас финансовая система стала с трудом справляться с темпами роста государственного долга. Но возможности стабилизации есть... И, конечно, на фоне такого тяжёлого положения некоторые успехи, которых удаётся добиваться, остаются источником надежды.

Так что предаваться унынию просто некогда. Надо работать, работать на всех уровнях. Надо искать пути сотрудничества со всеми структурами — федеральными, региональными, частными и государственными. Надо искать согласие, новые формы взаимодействия, новые пути решения проблем. Надо искать взаимопонимание на всех уровнях отношений бизнеса и общества, деловых кругов и государства и все это для того, чтобы скорее и безболезненнее пройти нынешний трудный момент².



Гаврилкина Т.Ф. В августе, проведя совещание, на котором обсуждали возможность ухода курса рубля за 20 рублей за доллар, все руководители банка разъехались в отпуск, решив, что в этом случае все будут покойниками и рассматривать этот вариант бесполезно.

¹ Патриарх возрождения // Эксперт. 08.06.1998.

² Прусов Рудольф. Для России с любовью... // Российская газета. 02.07.1998.

Гончарова Л. А. Как все коммерческие банки, мы обязаны были держать часть активов в ГКО. При этом возможности «играть» с ГКО у нас были ограничены — не было излишка свободных средств. Наши клиенты были кредитонедостаточны, необходимо было выдавать им займы. Кроме того, мы старались особо не злоупотреблять спекулятивными инструментами.



А в 1997 году Дмитрий Львович, как мне кажется, что-то узнал, что-то услышал, проанализировал ситуацию и дал Андрею Шалимову указание сокращать портфель ГКО. Мы его снизили до такого минимального размера, что нам даже прислали предписание, обязывающее нас приобрести больше ГКО. Мы в ответ сочиняли письмо, что у нас много «больных, кривых» клиентов, в том числе связанных с аграрным сектором, у нас сезонность, их надо кредитовать и это тоже поддержка народного хозяйства... Дали нам отсрочку до поздней осени.

В это время у нас был иностранный банк-партнёр по программе твиннинга — Канадский имперский банк. Орлов так очаровал их президента, что они после кризиса станут нашими акционерами. И вот коллеги всё нас уговаривали, что ГКО — надёжный инструмент, надо



С первым заместителем председателя Банка России Андреем Козловым, 1998 г.

как можно больше покупать этих бумаг. Дмитрий Львович им тогда прямо сказал: «Не учите меня, вы наших нюансов не знаете». В итоге мы не так сильно пострадали от обрушения ГКО, как могли бы.

Неумывакин П. И. Несмотря на то что банк был генеральным дилером ГКО, мы вовремя из них вышли. Сработал фактор интуиции и осторожности Орлова. Но кризис 1998 года пришёл неожиданно и оказался очень непростым. Его масштаба на первом этапе никто не осознавал.

Шалимов А. А. Намётки кризиса стали заметны ещё весной. Николай Орлов тогда настоял, чтобы мы продали все бумаги ГКО. А мы были первичным дилером, с жёсткими обязательствами по объёмам их покупки. Но Дмитрий Львович попросил нас написать соответствующую бумагу-объяснение.

Ну вот он и пришёл!

В результате экономическая катастрофа всё-таки произошла.

Решение правительства от 17 августа 1998 года парализовало банковский сектор. Самые крупные российские банки, имевшие большие портфели государственных краткосрочных обязательств (ГКО) и значительные обязательства перед нерезидентами, прекратили



Николай Орлов

проводить клиентские операции, что привело к кризису расчётной системы страны. Счета клиентов почти во всех банках были заморожены, а частные вкладчики не могли снять со счетов свои сбережения. Растущее недоверие к банковской системе резко сократило обычный объём межбанковских операций и оборот наличности. Не имея возможности проводить расчётные операции через банки, корпоративные клиенты рассчитывались наличными, что ещё сильнее осложняло положение банков.

Орлов Д.Л. Жизнь заставила меня и моих партнёров на многое взглянуть по-другому. Пришлось оперативно менять планы с учётом необходимости стабилизации положения как самих банков, так и банковской системы в целом. Наш банк разработал программу стабилизационных мер, рассчитанную до 2000 года и утверждённую ЦБ.

Если частный вкладчик видит, что его банк успешно справляется с трудностями, работает, заботится о своём клиенте и не забывает о своих обязательствах, то доверие не просто восстанавливается — оно возрастает. Это не расхожая фраза. Ведь у нас уже с марта 1999 не было оттока вкладов, более того, по ряду филиалов начался даже приток. Ну и, конечно, мы старались не отставать от жизни и продвигать на рынок новые привлекательные банковские продукты. Всего лишь за каких-то пару месяцев после начала реализации программы пластиковых карт у нас появилось 16 тыс. новых вкладчиков в лице владельцев различных банковских карт. А внедрение «электронных денег» — это, надо прямо сказать, дело государственное. Нужно чётко понимать, что развитие системы безналичных расчётов важно для обеспечения легальности финансовых потоков, экономической безопасности, повышения эффективности банковской системы.

Гаврилкина Т.Ф. *Я в тот момент осталась работать в Казначействе практически одна, отвечая за все корсчета и деньги в банке.*

Обработка платежей идёт рейсами, первый обычно пустой, второй насыщенный с большим количеством зачислений. 18 августа я обнаружила, что второй рейс практически пустой, а картотека наша

не уменьшается. Я позвонила в МЦИ — Межрегиональный центр обработки информации Банка России — и сказала им, что там, видимо, перепутали рейсы, повторно прислали утреннюю информацию и от нас не уходят платежи. И мне отвечают: «Вы что, женщина, ненормальная?! Все платежи в стране стоят! Никто никому не платит!» А у нас пенсии, бюджетники с зарплатами.

То есть мы не осознавали размеров беды, пока картотека наша не выросла до полумиллиарда. Мы всем пытаемся заплатить, проталкиваем платежи, а нам не перечисляют деньги никто. Это был ужас!

У банка тогда не было ничего. В один из августовских дней я ушла из банка, зная, что у нас картотека на полмиллиарда и всего 95 тысяч долларов на всех счетах. То есть мы свои платежи исполняли, но встречных поступлений в банк не было. Руководители отделений тогда чуть ли не через подвалы на работу заходили и уходили — под окнами банка стояли вкладчики, пытались их поймать.

А вкладчики у нас были как рублёвые, так и валютные. Перед этими событиями привлечь доллары и марки было очень выгодно.

В это время Дмитрий Львович был в Греции в отпуске. Все очень ждали его возвращения в Москву. В самый разгар кризиса в банке из руководства оставались только А. В. Долгополов, Н. Д. Орлов и Т. Ф. Гаврилкина.



Лужина Т. И. В августе 1998 года мы с Людмилой Гончаровой были на Памире, жили на турбазе на высоте 2000 метров и слабо следили за московскими новостями.

Спускались с гор, чтобы уехать в Москву, 17 августа, в день объявления технического дефолта. Когда у нас появилась связь с внешним миром, Людмила сразу стала звонить Дмитрию Львовичу. Она заметно нервничала, а я пыталась её успокоить, предполагая, что доллар временно поднялся в цене, потому что правительство просто расширило «валютный коридор».

Наконец Гончарова связалась с председателем, я увидела, как она побледнела. Когда Людмила окончила разговор, то поведала мне: «Орлов сказал, что банка фактически уже нет!»

И когда все съехались в Москву, то первое время никто не верил, что из сложившейся ситуации есть выход.

Интересно, что все рассказчики говорили о разных сроках отсутствия Дмитрия Львовича, причём для тех, кто находился в то время в Москве, время тянулось особенно медленно.

Гаврилкина Т. Ф. *Помню первое совещание, все возбуждённые, нервные, помню Орлова, похудевшего от волнений. Но мы знали и верили, что он найдёт выход даже из безвыходного положения.*

Нахманович М. М. *В 1998 году, во время августовских событий Орлова три дня не было в банке. Мы сидели в ужасе, всё встало. Когда же Дмитрий Львович приехал, то долго сидел, курил, думал. Потом сказал: «Останусь нищим, потеряю всё, но буду держать своё слово до конца. И будем жить только под своим именем, это в Москве можно перебить вывеску, и новые люди опять придут, а в небольшом социуме можно соврать только один раз».*

Долгополов А. В. *Кризис 1998 года был очень тяжёлым. Я тогда уже курировал среди прочего кассовое управление. То есть валютный обмен и «наличку». Помню, как мы тогда делили появляющиеся деньги — каждый день по крохам раздавали. Организовали целую систему сбора информации, чтобы точно понимать, кому сейчас средства нужнее. Продолжалось это около 2–3 месяцев.*

Общее недоверие к банковской системе вызвало требование клиентов немедленно и полностью вернуть им вложенные средства, даже если время их выплаты не пришло, так называемые «срочные» депозиты, в том числе и предоставленные на длительные сроки. На волне растущей паники банк «Возрождение» впервые столкнулся с проблемами оттока вкладчиков и потери части корпоративной клиентуры. Тогда все его сотрудники приложили все усилия по преодолению последствий серьёзного сбоя всей системы. Банк впервые был вынужден приостановить исполнение некоторых обязательств.

Гончарова Л. А. *В эти дни у нас застопорились все платежи. Клиенты приходят, мы ничего сделать не можем. Вкладчики прибегают, ломая каблучки, управляющие рыдают — клиенты в очередь становятся, вклады забирать. Детским садам и поликлиникам надо деньги выдавать, а на корсчёте с каждым днём всё меньше и меньше. Из филиалов звонят, плачут. Мы уже «на коленках» стояли.*

Тогда первый раз у меня возникло ощущение, что Дмитрий Львович испуган. Я приехала из отпуска на два дня позже него, то есть он

дольше меня в этом кризисе «варился». Даже психанул немного: выгнал меня, сказал, чтобы я через пару часов вернулась, когда ситуацию пойму. Вникла, поняла.

Потом ночами сидели, ждали «рейсов» (переводов денег), каждую копейку считали, распределяли. Из Банка России тогда приходили, посмотрели на нас, сказали, что мы ненормальные: из всех банков последнее растаскивают, а мы пытаемся клиентам деньги переводить.

Особенно трудно было первые две недели.

Шалимов А. А. В августе 1998 года я оказался на рабочем месте.

То, что Дмитрий Львович приехал не сразу, было хорошо! Первая реакция, все собрались, перепугались и попытались принять первые меры.

Мы были коммерческий банк с большим кредитным портфелем. Но входили мы в кризис с портфелем с двумя третями рублёвых кредитов, а после его начала, после изменения курса, картина менялась на противоположную: большая половина портфеля стала долларовой.

Все наши руководители делились на банкиров и небанкиров.

Банкиры, люди, понимающие механику выхода из кризиса, представляли, что и как может произойти. Другие, естественно, растерялись.

Первые решения мы сами выработали и попытались их запустить. Когда же шеф приехал, вызвал всех, то заявил, что действовать мы будем по-иному. Тогда мы поняли, что он полностью вовлечён в проблему.

Но наша работа не оказалась бессмысленной, техника выполнения операций была предложена: как регулировать кассу, как работать с корсчетами. Ему влезать в это не было необходимости.

Действия Банка России по урегулированию платежей между банками только частично помогли ликвидировать задолженность по клиентским расчётам.

В этих условиях одной из вынужденных мер стало введение банком временных ограничений на выдачу наличных средств и проведение клиентских платежей. Банком в первоочередном порядке осуществлялись платежи в бюджет, Пенсионный фонд, выплаты заработной платы, пенсий и пособий, перечисления средств социально значимых бюджетных организаций.

Неумывакин П. И. *Свою крайне негативную роль сыграло и то, что Орлов был в отпуске. Тогда ведь мобильных телефонов у нас не было. Как потом говорил сам Дмитрий Львович: «Я вернулся в другой банк».*

Менеджментом, который оставался в банке, был совершён ряд ошибок. У банка был избыток наличности, ликвидности. После того, что произошло, все клиенты «ломанулись» за деньгами. Но банк, вместо того чтобы выдавать деньги, предпочёл их вначале придержать. Это вызвало понятную реакцию клиентов. В частности, у «Возрождения» было два крупнейших клиента: Алмазювелирэкспорт и Стройтрансгаз, которые пришли за своими деньгами сразу после объявления дефолта. Если с первым всё закончилось хорошо, то со вторым возник конфликт. А Стройтрансгаз на тот момент был крупным акционером Газпрома (5% акций). Его руководитель — Арнольд Яковлевич Беккер был другом Рема Ивановича Вяхирева (главы Газпрома). И вот деньги такой компании на счетах «Возрождения» оказались заблокированы. Представители банка «встали в позу» и, ссылаясь на форс-мажор, отказались их выдать. В Стройтрансгазе этого не понимали.

К тому моменту, когда Орлов вернулся, банк не проводил платежи, клиенты, мягко говоря, нервничали. Если бы не стабилизационный кредит от ЦБ, «Возрождения» могло бы и не быть.

К сожалению, менеджмент банка не готов был брать на себя ответственность, самостоятельно принимать решения. Это всегда был «банк Орлова» и риск банка оказался риском одного человека. Если бы система корпоративного управления была выстроена несколько иначе или если бы Дмитрий Львович был 17 августа в Москве таких, проблем тогда у банка бы не возникло.

Новикова А. А. *В августе ждали: когда же Дмитрий Львович придет, удерживали, уговаривали клиентов, деньги до копейки считали, думали, кому они нужнее в данный момент, как лучше их потратить.*

Внимательно следили за приходом, выстраивали очерёдность платежей.

Ощущение было, что вечность Орлова не было. Когда же он приехал, показалось, что жизнь наладилась. Клиенты успокоились. Мы начали уже планировать. Начали людям зарплату выдавать.

Один клиент в Истре на нас пожаловался, что мы не выдали ему 50 тыс. долларов, написал письмо в ЦБ. Наконец мы ему выдали де-

позит, хотя могли этого не делать. Вскоре он снятые деньги принёс вновь, как вклад. Объясняли ему, но паника — страшная вещь.

А вот как переживали кризис в подмосковных филиалах банка.

Улитина В. А. После августа 1998 года начался ходить бесконтрольный чёрный нал, выручку перестали в банк сдавать. Опять выручили постоянные клиенты, сдавали деньги в банк, даже понимая, что могут их в ближайшее время не получить. Отдельное спасибо хотела бы высказать директору Хлебокомбината Владимиру Павловичу Борисову, оказавшему особенно большую помощь.

Кабанова В. М. Самым тяжёлым периодом для нас был кризис 1998 года, ведь за долгие годы работы в банковской системе я никогда не сталкивалась с подобным, мы были просто не готовы к работе в условиях кризиса. Перед нами встала серьёзная задача — успокоить вкладчиков, которые ежедневно чередой шли за своими вкладами. Каждое утро я шла в операционный зал и прямо посреди толпы разговаривала с вкладчиками, сообщая им то, что мне было известно, стараясь успокоить их. Не секрет, что в то время были разные случаи, вплоть до нападения на управляющих филиалами. У нас всё проходило без серьёзных эксцессов. Возможно, людей успокаивало то, что я с ними разговаривала по-человечески, не уходила от острых вопросов. Город наш небольшой, меня многие знали и доверяли мне. Естественно, для остронуждающихся (похороны, операция и т. п.) мы изыскивали возможность оперативной выплаты денег.

Не менее сложным было провести частичное сокращение кадров. Для меня в коллективе все были как родные, я очень переживала за каждого человека, которого сокращали или отправляли в долгосрочный неоплачиваемый отпуск. Но твёрдо верила сама и убеждала людей, что это временная мера и после преодоления кризиса они вновь вернуться в наш коллектив. Люди мне верили, поэтому и ожидали этого долгое время. Практически через год после кризиса банк восстановился, и мы постепенно практически всех вернули в коллектив, за исключением сотрудников пенсионного или предпенсионного возраста.

Аксёнова Н. П. Был случай, когда пришёл отставной полковник и стал жаловаться: «У меня дома три женщины — жена, тёща и дочь. Запилили, требуют, чтобы я немедленно забрал свой вклад в 7200 долларов. Не могу я им противостоять!» Я стала выяснять, сколько ему действительно нужно для того, чтобы на время успокоить домашних. Оказалось, что около 2 тысяч. Я позвонила зампреду

банка А.В. Долгополову и сказала: «Александр Витальевич, я первый раз обращаюсь к вам с просьбой. У меня скандал назревает, нужно срочно 2 тысяч долларов!» На следующий день пенсионер запрашиваемые деньги получил, а вскоре мы с ним рассчитались полностью. Тем самым сохранили хорошие отношения. В конце октября он пришёл к нам с большим букетом.

Был ещё случай, когда к нам пришёл возбуждённый вкладчик и заявил, что ему чрезвычайно нужно крупная сумма денег. Я с ним поговорила, выяснила, сколько ему действительно необходимо и пообещала собрать деньги через два дня. В назначенное время он не пришёл. Тогда я снарядила инкассаторскую машину и отправила кассира и бухгалтера с деньгами к нему домой. Каково же было его удивление от такого сервиса! Безусловно, в этом был элемент PR, но мы действительно любили своего клиента. А тот вкладчик рассказал о надёжности нашего банка всем своим знакомым.

Куликова З.Г. Самым трудным, безусловно, был 1998 год. Мы не могли сразу выполнить всех требований по возврату вкладов. В этих условиях важно было не допустить паники. Терпеливо объясняли клиентам, что за всё время банк «Возрождение» никого не обманул, не собирается он это делать и сейчас, не виноват банк в сложившейся ситуации.

Часто было так: снимает клиент деньги и неожиданно для него получает вместе с основной суммой все накопившиеся проценты. Он настолько изумлён, что со словами «Зачем же я их забираю?!» вновь их кладёт на депозит в наш банк.

Были и истерики, мы постоянно держали аптечку, всегда под рукой была валерьянка. Один предприниматель пришёл в банк с автоматом и стал требовать возврата всех денег. Я стала с ним разговаривать (человек был хорошо знакомый), ответила, что сегодня его доллары мы отдать не сможем (сумма была достаточно большой), а вот завтра он может приходиться. «Только сколько вам действительно нужно?» — спросила я его. На следующий день он получил 30 тысяч и остальную сумму, успокоившись, снимать не стал.

Улитина В.А. Особенно большие проблемы были с Пенсионным фондом. У нас в районе много пенсионеров, они и оказались наиболее активными во время кризиса. С вкладчиками нам удалось договориться, а с военными пенсионерами, которых у нас в районе много, нет. Они возбуждали против нас судебные дела, кидали в окна ключиками. Горько было и за детские санатории и приют, мы им тоже

не могли сразу вернуть деньги. Однажды общество слепых привело к банку делегацию инвалидов. Я уговаривала председателя общества не устраивать демонстрацию, тем более когда узнала, что деньги ему нужны на новые шторы, предложила забрать свои, висящие в помещении банка. Я понимаю проблемы людей, но мы делали всё, что могли, и в ноябре — декабре практически со всеми рассчитались. В феврале — марте 1999 года вкладчики понесли деньги назад, часто в той же упаковке, что и брали.

Матвиенко Т. П. В городе у нас живёт много пенсионеров. Работники вредных для здоровья предприятий, которых в Воскресенске много, раньше уходят на пенсию. И вклады в основном у нас были небольшие — от 3 до 5 тысяч. Для того чтобы очередь у банка была меньше, я постаралась в начале вернуть эти деньги.

Люди стремились получить деньги любым путём. После того как мы решили вопросы с первой волной вкладчиков, в банк зачастили люди, «больные раком», затем увеличилось число «женихов» и «невест». Это были категории, которые следовало обслуживать вне очереди. У меня была тетрадь, в которую я записывала все шаги по решению проблем вкладчиков. Там отмечалось, сколько поступило наличных денег, куда они пошли.

А ещё у нас были счета районного Пенсионного фонда, и срывать выдачу пенсий мы не могли.

На третий день после объявления дефолта мне позвонил Марк Меерович Нахманович и сообщил, что мы начинаем заниматься «пластиком». Я тогда ещё подумала: «Какие ещё пластиковые карточки?! У меня люди стоят на всех этажах, ждут возврата денег!» Однако я поняла, что сдаваться банк не собирается и мне стало спокойней. Через некоторое время он приехал к нам уже с партнёрами-англичанами.

Очень много банков за 1990-е годы быстро вырастали в размерах и уходили с рынка. Банк же «Возрождение» казался всегда несколько отставал от лидирующей группы. Но в моменты резких поворотов истории лидеры вылетали с дороги, в то время как банк Дмитрия Львовича подходил к повороту, спокойно поворачивал и двигался дальше.

Нахманович М. М. В 1998 году, когда мы запускали процессинг, в глазах Орлова всё-таки была некоторая растерянность. Я пришёл к нему, сказал, что мы начинаем работать с картами. А тогда ещё вся страна чемоданы с наличными возила. Дмитрий Львович, есте-

ственно, был перегружен человеческой ответственностью. Я попросил его подписать приказ о запуске процессингового центра. Он тогда, как я помню, приподнял очки и грустно сказал: «Марк, в этой стране банки ещё десять лет не нужны будут! Какие могут быть карты и безналичные расчёты?!» И это был единственный краткий момент его неуверенности в будущем.

Но Дмитрий Львович понимал, что в то время надо было помогать друг другу. И он учил, что сохранение отношений — главное.

В результате банк «Возрождение» стал единственным персонализированным на частного владельца банком, пережившим кризис. И спасая бизнес, он сохранил честь и достоинство, вышел из кризиса не посредством обмана, а благодаря продуманной работе.

Куликова З.Г. *В самый трудный момент банк приобрёл свой процессинговый центр. Это была большая радость. Мы смогли ещё раз показать клиентам — мы живы и не собираемся прекращать свою деятельность! Тогда мы стали переводить обслуживающиеся у нас компании на получение зарплат на карточки.*

Орлов Д.Л. Основная нагрузка индивидуальной работы с вкладчиками легла на филиалы, на их управляющих. Почти каждого клиента надо было убедить, что его деньги в сохранности, но возвращаться будут постепенно, что необходимо терпение, поскольку нельзя со всеми расплатиться в один день. Ведь эти деньги были распределены по кредитам. И хотя кредиты в основном были короткие — на полгода-год. Нельзя же заявить клиенту: «Возвращай деньги». Он же их тоже во что-то вложил. Мы кредитруем преимущественно предприятия, производящие реальную продукцию. Если бы мы потребовали от них в тот момент вернуть деньги, они бы просто обанкротились. Мы не могли этого сделать, так как всегда поддерживали отечественного производителя. И я рад тому, что в посткризисный период многие из них смогли даже увеличить выпуск импортозамещающей продукции. В результате они вовремя вернули кредиты, и заплатили по ним проценты. И они остались нашими клиентами. Мы быстро восстановили клиентскую базу, вскоре она даже расширилась. В конце 1999 года мы ежемесячно открывали более двухсот новых счетов.

Долгополов А. В. Орлов был правильным человеком. Ему не надо было объяснять ситуацию: у нас есть условно миллион наличными и половину мы должны отдать в филиалы. Мы объясняли, что есть обстоятельства: в одном из них руководитель болеет, там какой-то клиент умер и т.д. Он понимал, что надо их поддержать, и никогда не спорил с нами по этому поводу.

Шпурик А. П. В 1998 году банк «вылез» только благодаря Дмитрию Львовичу, его авторитету, репутации, невероятному труду. Каждый день тогда он начинал с визита на Неглинную. Всё-таки очень многое в банке было «завязано» на него.

Выход из кризиса

Орлов Д. Л. В этот трудный период мы не растерялись. Какие-то меры приняли заранее. У нас ведь была очень хорошая динамика в первой половине 1998 года. Уровень ликвидности вообще был предметом нашей гордости. И всё это очень помогло. Мы же практически полностью сохранили капитал. А что касается планов... Знаете, я где-то вычитал, что в китайском языке слово «кризис» обозначается иероглифом, состоящим из двух частей: одна означает отмирание старого, другая рождение нового, обновление. То есть на самом деле кризисные явления создают не только проблемы, но и дают новые возможности, открывают новые рынки. Не случайно именно во время кризиса получила дальнейшее развитие и сеть наших дальних филиалов. Это и Волгоград, и Саранск, и Мурманск, и Калининград, и ряд других¹.

Сразу после начала кризиса Дмитрий Львович честно сказал сотрудникам центрального аппарата: «Всё, денег нет!» — и вывел всех за штат. Но с этого момента ключевые люди стали приходить к своим руководителям (тоже не получавшим зарплату) и спрашивать: «Ну ладно, денег не платите, но на работу можно ходить?» В этом им отказать было нельзя.

¹ *Крайний Владимир.* Как банк «Возрождение» открыл филиал на Северном полюсе // Интерфакс «Время». 23.09.1999.

Такая ситуация сохранялась несколько месяцев, примерно до декабря 1998 года.

Шалимов А. А. *Какие-то подразделения можно было закрыть, какие-то трогать было нельзя. В чём мудрость Дмитрия Львовича состояла: он понимал, что нельзя делать резких движений. Банки будут в рыночной экономике существовать всё равно и надо только пережить сложный период.*

Через некоторое время после сокращения поняли, что живём, но реальность другая и надо новую структуру создавать, поэтому следует подумать, кого возвращать обратно.

Болвинов А. А. *Кстати, мы, работающие в дочерней компании «Амариллис М», как и банковские коллеги не получали зарплату, хотя деньги на счетах у нас были. Я собрал всех и объявил, что средств нет.*

При этом в тот период практически не было увольнений. И даже уволенные на первом этапе вернулись, когда ситуация начала нормализоваться. Тем более что в то время устроиться куда-то банковским работникам было очень трудно.



За 4–5 месяцев после кризиса банк отдал вкладчикам 35 млн долларов и почти 300 млн рублей. Это был одномоментный и лавинообразный отток средств в условиях ресурсного голода. Кроме того, были закрыты все лимиты на Западе, а это свыше ещё 50 млн долларов.

Орлов Д. Л. *При этом мы не переводили вклады в Сбербанк. Мы сказали вкладчикам: «Ваши деньги мы защитим». Так и сделали.*

Хотя задержки, конечно, возникали. В частности, из-за сокращения оборотов. У нас до кризиса дневной оборот в банке составлял от 150 млн до 200 млн рублей. А в сентябре 1998 года были дни, когда оборот не превышал 5 млн.

Аксёнова Н. П. *В 1998 году у нас не было ни одного судебного иска, ни одной претензии. Люди верили и ждали своей очереди на получение денег. Знали, что мы сделаем всё от нас зависящее, дополнительно*

выходили на руководителей предприятий, просили их успокоить людей. И мы действительно со всеми рассчитались, отдали даже все проценты по вкладам.

Весь этот период я приходила на работу в 7 часов утра и, если видела, что кто-то из вкладчиков стоит на улице, приглашала его войти в банк, посидеть в зале, подождать, пока придут в 9 часов операционистки. Важно было не создавать толпы у входа, не увеличивать ажиотаж. Тем более город маленький, мы знали, кто действительно нуждается и кому следует выдать вклады в первую очередь.

Была проведена огромная работа с физическими лицами, составлен чёткий график выплаты средств и способов расчёта.

Куликова З. Г. Когда стало ясно, что мы выжили, многие предприятия потянулись к нам, они видели, что мы никого не подвели.

Кабанова В. М. Я очень благодарна руководству района за ту поддержку, какую оно оказывало нашему банку в тот период. Глава районной администрации даже писал статьи в районную газету с призывом к населению не создавать панику с вкладами. Более того, он до последнего не разрешал забирать бюджетные счета из нашего банка. Однако когда задержки с расчётами стали угрожать невыплатой зарплаты учителям, врачам и другим бюджетникам, я сама пришла в администрацию района и попросила забрать из банка бюджетные счета. При этом я выразила надежду, что после восстановления банка, после кризиса бюджетные счета администрации вновь вернутся к нам.

Также большую поддержку мы получали от руководителей предприятий — наших клиентов. Они с пониманием относились к нашим трудностям. Только когда задержки в расчётах стали слишком большие, многие предприятия открыли вторые счета в Сбербанке. Однако после восстановления банка практически все эти предприятия вновь вернулись на обслуживание в наш банк.

Гаврилкина Т. Ф. Так и случилось, мы быстро организовались, выработали программу действий, смогли выйти из критической ситуации. А когда Дмитрий Львович договорился с Владимиром Герасенко о выдаче стабилизационного кредита для «Возрождения», все вздохнули с облегчением.

Новикова А. А. Периодически возникали моменты, когда мы не знали, что делать, но звучала команда, и мы выполняли её твёрдо,

будучи уверенными, что Дмитрий Львович не может отшибаться. А если что-то не так сделаем, он вырулит.

Болвинов А. А. *Близостью к Дмитрию Львовичу некоторые сотрудники злоупотребляли и тестировали на нём некоторые свои проекты. Происходило это так: в разговоре с Орловым они вбрасывали какую-то часто непроработанную идею и смотрели его реакцию на их слова. Услышав что-то, они начинали выдавать желаемое за мнение Дмитрия Львовича, используя якобы сказанное за аргумент в дальнейших обсуждениях: «А Дмитрий Львович сказал...» И в случае неудачи рассчитывали на кивок шефа, как на охранную грамоту. Часто после этого он с удивлением узнавал про своё участие в том или ином проекте.*

Сотрудники банка подготовили чёткий план выхода из кризиса, как и чем они смогут закрыть долги.

Шалимов А. А. *Первый вариант предусматривал, что нам дадут отсрочку и мы рассчитываемся со всеми живыми деньгами. Второй вариант: не хотите ждать, пока мы соберём деньги, возьмите какими-то инструментами по номиналу (еврооблигациями российскими или московскими, бумагами Минфина и т.д.).*

В результате все, кто не бежал, а подождал хотя бы полгода, получили всё. Ну, может быть, по синдицированным кредитам ставка оказалась на 1–1,5% ниже, чем первоначальная. Но по сравнению с тем, что большая часть инвесторов вылетела в трубу, этот выход был хорошим.

В августе и начале сентября денег на внутреннем рынке оставалось совсем немного. Взаимодействия с крупными вкладчиками были очень сложными. Мы старались сделать так, чтобы все сразу не прибежали, чтобы тот, кто ведёт оборот, продолжал его вести. И одновременно понемногу рассчитываться.

11 сентября руководителем Центробанка назначили Виктора Владимировича Геращенко. Дмитрий Львович с ним пообщался, сказал, что нужно спасать банковскую систему и экономику. По инициативе нового председателя был проведён взаимозачёт, но для этого нужен был дополнительный «глоток воздуха» — необходимо было дать в банковскую систему денег, потому что, если их не будет, и взаимозачёт не поможет. Регулятор объявил, что коммерческие банки (не все, конечно, а те, кто показал свою живучесть) получают деньги.

Шалимов А. А. В день рождения Гончаровой 11 сентября председателем Банка России стал Геращенко. Игнатъев — хороший мужик, но не банкир. Он теоретически, как выходить из кризиса, возможно, понимал, но, что делать на практике, не знал. А Виктор Владимирович — боевой человек, банкир, проверенный временем. Он начал приводить банковскую систему в нормальное положение. А ещё премьером был Примаков, которого не сподвигнешь на явные глупости.

Был найден механизм стабилизационного кредитования под гарантии регионов, где банки имели какие-то вложения.

Просто так даже другу Геращенко деньги никто не собирался давать. И тогда мы вновь тесно соприкоснулись с Дмитрием Львовичем — он поручил нам с Татьяной Фёдоровной Гаврилкиной готовить план стабилизации банка. Это сейчас такие документы готовят постоянно, в то время их не было.

План получился неплохим, во всяком случае ЦБ он удовлетворил.

Разработанная Программа реструктуризации задолженности банка «Возрождение», принятая для нормализации платёжного оборота, вступит в действие в ноябре 1998 года. Банк предложил тогда механизм отсроченного графика выплат по частным вкладам и депозитам. В результате реализации этой программы было переоформлено на новые сроки 93% частных вкладов. Клиенты переоформляли свои вклады на срок от трёх до двенадцати месяцев с начислением и выплатой ежемесячных процентов. Подобный механизм был реализован и при переоформлении вкладов в иностранной валюте. Кроме того, в период кризиса по желанию вкладчиков банк мог компенсировать валютные вклады мерными золотыми слитками и другими материальными ценностями.

Корпоративным клиентам банк предложил реструктурирование задолженности по средствам на расчётных и текущих счетах через переоформления в депозиты или простые векселя со сроком до одного года. Банк гарантировал погашение задолженности в соответствии с предложенными сроками и в дальнейшем своевременно исполнил свои обязательства.

Гончарова Л. А. Мы бегом побежали на Балчуг, в Главное управление по городу Москве. Принимал нас заместитель Константина Шора. Мы с Татьяной Гаврилкиной, как отличницы, к нему в кабинет первыми зашли. Оказалось, что, хотя задание было спущено, в Москве не знают что делать, как давать средства, кому, в каком

объёме, подо что... Спросили про здания, мы здания отдавать не хотели (Орлов велел сразу не сдаваться!), под ценные бумаги готовы дать — у нас их нет. В итоге договорились на гарантии региональных правительств. У нас как раз были кредиты в Москве, Московской области, Мордовии, Карелии, на Чукотке.

Прихожу к Орлову довольная, говорю: «Дмитрий Львович, договорились на субординированный кредит под гарантии правительства!» И он даёт мне задание: «Ну, теперь иди и получай эти гарантии».

В итоге Орлов взял на себя Москву, с остальными регионами я достаточно быстро договорилась. Кроме Московской области. Это была целая песня. Тут же свой родной, уполномоченный Уникомбанк сдыхает, зачем нашему банку помогать. Но ему отказали, ситуация в нём была уже безнадёжной.

Я ходила на заседание Московской областной думы, где проходило голосование по выдаче нам гарантии. Первый раз голосуют, решают: «Отказать». Второй раз — то же самое. Тут Людмила Дьяконова, министр финансов области, которая хотела нам помочь, объявила перерыв. Отвела меня в сторону и чётко, конкретно сформулировала четыре предложения, которые я должна буду кратко произнести с трибуны перед очередным голосованием. Что-то насчёт того, что все предприятия области погибнут, если мы обанкротимся. При этом налила мне для храбрости и уверенности рюмку коньяка. Это заседание я никогда не забуду. В результате после моего выступления, депутаты проголосовали и согласились предоставить нам гарантии.

Лужков Ю. М. Когда в 1998 году Дмитрию понадобилась гарантия для получения стабилизационного кредита ЦБ у нас были твёрдые основания выдать её. Без неё он те средства не получил бы. Орлов нас спасал во многих случаях, и долг платежом красен.

Пантелеев Е. А. Кризис 1998 года показал, кто есть кто. Дмитрий повёл себя очень правильно, проявляя благородство и выдержку. Я убедился тогда, что он человек с большой буквы.

Дмитрий Львович рассчитывался со всеми справедливо и, приезжая к нам в правительство, ждал от нас того же. Кредиты, выданные им, были валютные, а некоторые должники тогда норовили отдавать их по докризисному курсу, то есть фактически уменьшить сумму долга в четыре раза.

Но Лужков всегда правильно относился к бизнесу, да и я ему рассказал о сложившейся ситуации, в результате всё было сде-

лано к общему удовлетворению. Правда, кредит по «Москвичу» реструктуризировали и смогли отдать, только когда автозавод стали банкротить.

А выдавая гарантию под стабилизационный кредит, мы не сомневались в законности этой операции и в порядочности Орлова.

Я знаю людей, которые хранили у него деньги на депозите и верили именно ему, а не банковской системе, были уверены, что Дмитрий Львович не подведёт. За его честным словом можно было спокойно спрятаться.

17 ноября 1998 года под гарантии администраций Московской области, Карелии и Мордовии банк «Возрождение» получил от Банка России первый транш стабилизационного субординированного кредита в 380 млн рублей. Ещё 870 млн рублей банк получил в марте 1999 года.

Центробанк в 1998 году выдал стабилизационные кредиты шести банкам: Автобанку (2,5 млрд рублей), Банку Москвы (1 млрд рублей), банку «Возрождение» (1,2 млрд рублей), Московскому промышленному банку (0,4 млрд рублей), Мост-банку (2,3 млрд рублей) и банку «СБС-Агро» (6,9 млрд рублей).

Орлов Д. Л. Помогло, конечно, и то, что мы в числе первых трёх-четырёх банков получили от Центрального банка стабилизационный кредит. Говорили, что этот кредит мы получили благодаря моей дружбе с председателем ЦБ РФ В. В. Геращенко. Все, кто знает Виктора Владимировича, не поверит в это, он по знакомству денег не даёт! В действительности, в то время нашему банку большие деньги за АЗЛК было должно московское правительство. Вернуть их Ю. М. Лужков не мог, поэтому обратился к Геращенко с просьбой выдать банку «Возрождение» стабилизационный кредит под гарантию московского правительства.

Поддержал его гарантиями ряд других регионов России: Карелия, Магадан, Чукотка, Московская область.

Весь объём кредита ЦБ был чётко связан с нашими активами, и выдан он в размере, в котором мы реально кредитовали регионы. Я уже не говорю о том, что нужно было подготовить массу документов и пройти скрупулёзную

проверку со стороны государственных структур. А потом Банк России ежемесячно заслушивал наши отчёты о проделанной работе.

Следует также учесть, что кредит поступил только 17 ноября 1998 года, когда банк был реально готов его принять. То есть к этому моменту он уже фактически нормализовал положение, начав поэтапно осуществлять программу выхода из кризиса.

Не следует забывать, что у кредитов есть и неприятная особенность: их надо обязательно возвращать. Мы его вернули 20 ноября 2001 года, хотя к тому времени деньги от Лужкова так и не получили.

График погашения банком стабилизационного кредита Центрального банка РФ был подстроен под график возвращения кредитов его заёмщиками. ЦБ осуществлял постоянный контроль за реализацией утверждённой программы. И в конце концов, приняв во внимание итоги её выполнения, дал положительную оценку результатов деятельности МАКБ «Возрождение» в 1999 году.

Орлов Д. Л. Кредиты мы выдавали на полгода-год. Нельзя же было просто сказать клиенту: «Возвращай деньги!» Он же их вложил в производство — мы кредитуем преимущественно предприятия, производящие реальную продукцию. Если бы мы истребовали у них в тот момент деньги, закрыли бы кредиты, они бы просто обанкротились. Мы не могли этого допустить, потому что всегда поддерживали отечественного производителя. Между прочим, многие из них в посткризисный период смогли даже увеличить выпуск импортозамещающей продукции. Это помогло и вовремя кредиты вернуть, и заплатить по ним проценты. И они остались нашими клиентами¹.

Стабилизационный кредит помог Д. Л. Орлову практически полностью сохранить капитал банка. Не было продано или заложено ни одной акции.

¹ Банки, которых нет // Коммерсантъ-Деньги. 15.09.1999.

За 4–5 месяцев после кризиса банк отдал вкладчикам 35 млн долларов и почти 300 млн рублей. Это был, конечно, колоссальный отток средств. И это в условиях ресурсного голода. Кроме того, были закрыты все лимиты на Западе, а это свыше 150 млн долларов. При этом банк не переводил вклады в Сбербанк, как делали многие коллеги. Дмитрий Львович вкладчикам сказал: «Ваши деньги мы защитим». Так и сделал. Многие банки вклады переводили по курсу 9 рубля за доллар, а в банке «Возрождение» за доллар клиенты доллар и получили.

Орлов Д.Л. Да, задержки, конечно, возникали. В частности, из-за сокращения оборотов. У нас до кризиса дневной оборот в банке составлял от 150 млн до 200 млн рублей. А в сентябре 1998 года были дни, когда оборот не превышал 5 млн. До кризиса сумма наличных по инкассации, собираемой только в Московской области, составляла 60–80 млн рублей ежедневно. А осенью 1998 года она не превышала 3–4 млн рублей.

Обороты 1998 года были практически восстановлены осенью следующего года.

Орлов Д.Л. Представьте, что нет кризиса, а к банку вдруг предъявляют иски сразу по всем обязательствам, срок которых далеко ещё не наступил. Это же ни один банк не выдержит. Кстати, по итогам первого полугодия прошлого года у нас был просто огромный кредитный портфель. Очень большие кредиты были направлены в реальную экономику (это приоритетная для нас сфера), а также регионам и территориям. Если бы наши заёмщики могли вернуть кредиты досрочно и в один день, чего не бывает, то нам стабилизационный кредит вообще бы не понадобился. Кредит был нужен прежде всего для поддержания текущей ликвидности.

Правительство, как известно, ввело мораторий на внешние долги, у банка «Возрождение» были синдицированные кредиты и обязательства по торговому финансированию. Дмитрий Львович всем партнё-

рам пообещал вопросы решить. Заниматься проблемными вопросами было поручено Николаю Дмитриевичу Орлову.

Помогал ему в этом Нил Визерс.

Проектный директор Canadian Imperial Bank of Commerce Нил Визерс до 1997 года занимался в банке международным финансированием, после чего стал руководителем проектной группы СIBC в России, а в 2000 году — консультантом, советником председателя правления банка «Возрождение».

Шалимов А. А. *Он долго варился в наших проблемах и хорошо знал, как правильно себя вести в сложившейся ситуации, как добиться результата и не распугать людей.*

Занимающиеся с нашей стороны проблемой люди никого не запугивали, нормально разговаривали.

Орлов Н. Д. *После знакомства с работой коллег меня в начале 1998 года назначили зампредом банка. Таким образом, кризис я встретил в руководящем кресле, так что шишки от партнёров-иностранцев посыпались на меня. Наплыв вкладчиков с моей работой не был связан. Основные проблемы у меня начались чуть позже, когда надо было выправлять сложившуюся ситуацию.*

К моей работе относилось то, что к этому моменту было взято несколько синдицированных кредитов в валюте, были сформированы линии по торговому финансированию, получены по ним средства. По самому дилингу существовало ряд позиций по форвардным и фьючерсным операциям и т. д. Со всем этим что-то надо было делать.

Тогда было проведено множество сложных переговоров, достигнуто большое число договорённостей, подписано много договоров о реструктуризации задолженности.

Надо сказать, что этот этап был очень интересный, те, кто его пережил, получили неоценимый опыт. Это была, безусловно, интенсивная коллективная работа, но вклад председателя правления банка, моего отца, нельзя умалять. У каждой команды должен быть мудрый, ответственный лидер.

Конечно, я был небольшим руководителем и уровня катастрофы, постигшей российскую банковскую систему, тогда ощутить не мог. Отцу было несравненно тяжелей. А проблема была структурная — разрушалась целиком существовавшая система взаимоотношений в бизнесе. И не было понятно, как теперь договариваться. Партнёры, клиенты должны были понять, что их деньги будут возвращаться

не по первому требованию. Причём это касалось и нас, у банка «Возрождение» тоже были должники.

Но эмоциональное впечатление, что всё рухнуло, постепенно проходило. Буквально на коленках стали вырабатываться принципы реструктуризации задолженностей и в дальнейшем люди, серьёзно относящиеся к этому процессу, не рвали связей между собой, так появлялось новое банковское сообщество. Во всяком случае я в результате непростых переговоров тогда нашёл много друзей, с которыми мы поддерживаем близкие отношения.

Так что в кризисе не всё было негативным, было много и созидательного. Он, в частности, помог разобраться в себе: стало понятно, как в трудный период следует концентрироваться, подавлять эмоции, вырабатывать тактику и стратегию поведения.

Неслучайно, лучшие специалисты в создании стратегий развития различных бизнес-структур получили свой первый опыт в конце 1990-х годов. Стало понятно, что любая организация должна представлять, как она будет себя вести в случае возникновения нового кризиса.

И Дмитрий Львович стал тогда мудрее, стал взвешеннее относиться к процессам, проходящим в банке. Тем более что спектр операций коммерческого банка тех лет уже сложно было сравнивать с набором функций отделения Госбанка советского периода. Их стало несравненно больше, они стали сложнее. Современный коммерческий банк занимается фактически всем.

Те, кто сидел в преддверии кризиса в рублёвых кредитах, только выиграли, а вот люди и компании, бравшие кредиты в долларах, после 15 августа обнаружили, что они стали должны в 4 раза больше, чем до кризиса. И не все могли тянуть выплаты.

Шалимов А. А. Наша задача была найти выход из положения. Тогда помог Минфин. Понимая, что страна курс рубля не удержала, и особенно сельхозпроизводители, приобретавшие на валюту технику, не смогут рассчитаться, пошли на выгодный зачёт валютных обязательств предприятий АПК. Те приобретали российские обязательства чуть ли не за 20% от номинала, минфиновцы же их приняли по более выгодной цене. Покупая актив, позволяющий компаниям фактически покрыть возникший долг.

Пока всё это склеивали, конфликтных ситуаций было много, но в конце концов мы разобрались. Часть задолженностей мы ре-

структуризовали с АРКО. В частности, это дало возможность Черкизовскому мясокомбинату удлинить сроки расчёта.

Банк «Возрождение» одним из первых начал сотрудничать с Агентством по реструктуризации кредитных организаций (АРКО). Но под управление агентства он так и не попал, а просто продал ему часть длинных активов, причём успел сделать это до выхода закона о реструктуризации.

Орлов Д. Л. Следует отметить помощь и Агентства по реструктуризации кредитных организаций. Оно было создано тогда же для поддержки банков. Вот мы и обратились в АРКО с просьбой поддержать деятельность «Возрождения» в сфере реальной экономики. Агентство выкупило у нас долгосрочную задолженность Черкизовского мясоперерабатывающего комбината. Мы не могли изъять выданный кредит досрочно, это остановило бы производство. Комбинат попал в трудное положение не по своей вине — до кризиса его месячный оборот составлял 120 млн рублей. При тогдашнем курсе это составляло 20 млн долларов. В начале 1999 года его оборот был около 200 млн рублей, то есть в лучшем случае 7–8 млн долларов.

Представители АРКО вошли в наблюдательный совет банка. Ничего, кроме пользы, это не принесло, нам скрывать нечего, мы проводим политику информационной открытости, всегда прислушиваемся к конструктивной критике, к профессиональному мнению со стороны. Как ни парадоксально это звучит, радуемся или, по крайней мере, выступаем принципиальными сторонниками проверок — они помогают вовремя скорректировать политику и, кроме того, избавляют иногда от неприятных неожиданностей. Поэтому и выбрали аудитором крупнейшую международную компанию PricewaterhouseCoopers, с которой сотрудничаем уже много лет. Не менее скрупулёзно нас проверяла и Группа по наблюдению за деятельностью банков, в которую входят представители Всемирного банка и российского Минфина. Они контролировали порядок и правильность расходования средств в рамках различных целевых программ, в которых наш банк принимает участие.

Долгополов А. В. «Разруливал» кризис, конечно, в первую очередь Дмитрий Львович. Именно он договорился с Центробанком, после чего мы немного смогли выдохнуть.

В начале 1999 года, когда стало понятно, что банк выживет, Дмитрий Львович собрал у себя всех замов, дал задание распределить между собой всю филиальную сеть и ехать к главам администраций, рассказывать им, что мы живы-здоровы. Была даже специальная программа выступлений. Сам Орлов побывал в нескольких районах Подмосковья, где он лично знал их руководителей.

Мы ничего не приукрашивали, рассказывали всё, как есть.

В одной из таких поездок (по югу страны) мы решили сэкономить — зацепить сразу несколько регионов: Краснодар, Ростов, Волгоград и Волгодонск. Приезжаешь, встречаешься, разговариваешь, потом фуршет, неформальная встреча, а утром следующий город, и всё по кругу. А люди там радушные, хлебосольные... В общем, еле живые вернулись. Больше таких экспериментов мы не повторяли.

В начале 1999 года банк получил второй транш стабилизационного кредита от Банка России. К нему тоже готовили план.

Шалимов А. А. И что самое важное, оба плана мы выполнили! Всё, что заявили, сделали.

В день рождения банка в 1999 году Дмитрий Львович на праздновании поздравлял сотрудников с выполненной задачей, а меня даже публично в зале заседаний поцеловал.

Это был период, когда моральные поощрения весили чуть ли не больше, чем материальные.

Новикова А. А. Все кризисы мы пережили, потому что клиент нам полностью доверял. И когда после 1998 года обслуживание федерального бюджета стали переводить из коммерческих банков в Сбербанк или РКЦ, наши клиенты плакали, не хотели с нами прощаться. И в результате Дмитрий Львович просил нас помочь сотрудникам Сбербанка разобраться, научить их работе с юридическими лицами. До этого у них фактически не было такого опыта. Мы им объясняли даже то, как карточки на клиентов заводить, как счета открывать, какие документы к делу юриц собирать.

Так и делили — федеральные держали в Сбербанке, коммерческие — у нас.

Когда клиентам было разрешено открывать второй счёт, многие из них двинулись в Сбербанк. И там их выпихивали, так как не знали, что с ними делать.

В обращении Дмитрия Львовича, опубликованном в годовом отчёте за 1998 год говорится:

Орлов Д.Л. год, который принёс всем нам немало неприятных сюрпризов, уже далеко позади. Несмотря на многочисленные проблемы и их сложность, динамика деятельности банка «Возрождение» и его способность достойно справляться с трудностями убедительно подтвердили наличие у банка серьёзного потенциала для развития.

Да, волны кризиса не обошли стороной наш банк. Впервые мы пережили хоть и временное, но значительное снижение текущей ликвидности, впервые столкнулись с оттоком вкладчиков. Впервые нам пришлось встретиться с проблемой несвоевременного выполнения отдельных финансовых обязательств и снижения объёмов расчётов, пойти на некоторые меры по досрочному погашению кредитов.

В пик кризиса банк придерживался социально ориентированной тактики — пенсии, зарплаты и пособия выплачивались прежде всего наименее обеспеченным слоям населения. В отношениях с вкладчиками банк гарантировал и гарантирует сохранность их сбережений и процентов по ним. Он ведёт переоформление вкладов, предлагает наиболее приемлемые варианты их реструктуризации.

Кризис потребовал принятия решительных мер по снижению затрат. При этом нам пришлось пойти на значительное сокращение персонала. Но все филиалы банка «Возрождение» функционировали устойчиво и бесперебойно. Несмотря на сложности, мы продолжали работу по реализации всех государственных программ, в которых мы принимали участие. <...>

И из кризиса мы вышли обогащёнными новым опытом.

Банк доказал свою финансовую состоятельность, жизнестойкость и способность адекватно реагировать на резкие изменения обстановки. Банк России, предоставив нам стабилизационный кредит, подтвердил общенацио-

нальный статус и значимость «Возрождения» для экономики страны.

Подтвердилась и правильность стратегии банка, подкреплённой приобретённым за годы его существования опытом и запасом прочности. Мы — реалисты. Поэтому важнейшей сферой деятельности считали и считаем базовые отрасли экономики — промышленное производство, сельское хозяйство, капитальное и жилищное строительство. Банк «Возрождение» всегда вёл взвешенную и ответственную кредитную политику, не шёл на неоправданные риски, не поддавался соблазну «лёгких» спекулятивных доходов. Задолго до кризиса банку удалось сократить вложения в государственные ценные бумаги, надёжность которых начала заметно падать. Банк в этом отношении, может быть, даже казался старомодным и чрезмерно консервативным: он не делал деньги — он их зарабатывал. При этом банк не отставал от жизни, внедрял новые банковские технологии и продукты. Такая политика в полной мере себя оправдала.

Подтвердив все свои обязательства, приняв на себя гигантскую ответственность, банк все обязательства перед клиентами и партнёрами выполнил.

ВОЗВРАЩЕНИЕ К ЖИЗНИ ПОСЛЕ ДЕФОЛТА

Человек — существо азартное. Хорошего ему мало. Ему подавай самое лучшее.

Ч. Лэм

Уже в 1999 году банк «Возрождение» вошёл в фазу подъёма: начал получать прибыль, стал активно продвигать на рынок новые банковские продукты, в частности, пластиковые карты. Балансовая прибыль банка по итогам пяти месяцев составила 5,5 млн рублей, чистые активы возросли на 10%. Постоянным на уровне 556 млн рублей сохранялся собственный капитал банка.

Были сняты все острые вопросы с вкладчиками, которым в самое трудное время банк вернул более одного миллиарда двухсот миллионов рублей. 80% клиентов остались верны банку, а в 1999 году пошёл приток новых.

Всё это свидетельствовало о блестящих методах управления таким сложным финансовым организмом именно в кризисный период. Это вселяло веру в наш общий успех.

Шалимов А. А. *Надо сказать, что все, кто сумел выйти из того кризиса быстро восстановились. Уже к весне 1999 года мы по ликвидности и по ресурсам всё отыграли. Проблемы оставались с рядом партнёров, но мы знали, что с ними делать. Да и люди, забравшие деньги осенью увидели, что всё работает, проценты платятся, никто ничего не теряет, и принесли вклады обратно.*

Анализируя прошедшие события (к моменту интервью, летом 1999 года, самые мрачные прогнозы уже не сбылись), Дмитрий Львович их оценивал так:

Орлов Д. Л. Если частный вкладчик видит, что его банк успешно справляется с трудностями, работает, заботится о своём клиенте и не забывает о своих обязательствах, то доверие не просто восстанавливается — оно возрастает. Это не расхожая фраза. Ведь у нас, например, с марта месяца нет оттока вкладов, более того, наметилась тенденция их притока по ряду филиалов. Ну и, конечно, мы стараемся не отставать от жизни и продвигаем на рынок новые привлекательные банковские продукты. Вот лишь небольшой пример. Всего лишь за каких-то пару месяцев после начала реализации программы пластиковых карт у нас появилось 16 тыс. новых вкладчиков в лице владельцев различных банковских карт. А внедрение «электронных денег» — это, надо прямо сказать, дело государственное. Нужно чётко понимать, что развитие системы безналичных расчётов важно для обеспечения легальности финансовых потоков, экономической безопасности, повышения эффективности банковской системы¹.

Уже через год банк практически восстановил обороты. Это дало возможность Д. Л. Орлову с гордостью сказать следующее:

Орлов Д. Л. Мы не просто выстояли, а уже начинаем динамично продвигаться вперёд. Конечно, потери были, иначе и невозможно. Но мы сохранили капитал, сняли все острые вопросы с вкладчиками, которым в самое трудное время вернули более одного миллиарда двухсот миллионов рублей. Спросите у клиентов — 80 процентов из них остались верны банку, а сейчас идёт приток новых. Те проблемы, что неизбежно начали было возникать с некоторыми из них, уже давно сняты. Потому что мы доверяем друг другу и знаем, что доверие ни за какие деньги не купишь².

¹ *Жаров А. Е.* Президент МАКБ «Возрождение» Дмитрий Орлов: «Главная работа у нас ещё впереди!» // Народная газета. 18.06.1999.

² *Михалёв С.* Доверие не купишь // Народная газета. 30.06.1999.



Слева направо: председатель Федерации независимых профсоюзов России Михаил Шмаков, Виктор Геращенко, Татьяна Парамонова, Дмитрий Орлов, гендиректор отеля «Метрополь» Юрий Матков

В октябре 1999 года по итогам очередной плановой оценки финансового состояния Центробанк отнёс банк «Возрождение» к категории финансово стабильных¹.

Заметное впечатление на всех произвело то, что банк «Возрождение» летом 1999 года открыл филиал в подмосковных Химках, а чуть позже в Дмитрове. В то же время Дмитрий Львович озаботился оборудовани­ем дополнительного офиса в Ростове-на-Дону. В начале 2000 года был открыт филиал в Краснодаре.

Доля реального сектора в общем объёме кредитов в конце 1990-х годов составляла порядка 80–85%. Банк тогда активно наращивал темпы и объёмы предоставления кредитных ресурсов российским пред­приятиям и переработчикам за счёт средств фонда льготного кредитования агропромышленного комплекса (АПК). «Возрождение» являлся уполномоченным банком фонда с 1997 года.

¹ Банк «Возрождение» стал финансово стабильным // Время мп. 07.10.1999.

Орлов Д. Л. Кредитным финансированием АПК в рамках различных государственных программ мы занимались с момента своего создания в 1991 году.

А вот количество своих региональных подразделений после кризиса банку пришлось сократить. Однако несущественно. Через год, в сентябре 1999 года, у банка было 62 филиала: 6 — в Москве, 39 — в Московской области, 17 — в других регионах России. Да ещё при филиалах почти 40 дополнительных офисов.

20 ноября 2001 года, как и планировалось, банк «Возрождение» полностью погасил стабилизационный кредит Центрального банка.

В июле 1999 года советом директоров Агентства по реструктуризации кредитных организаций (АРКО) было принято решение о сотрудничестве с МАКБ «Возрождение». Это взаимодействие осуществлялось на принципиально иных, чем с другими коммерческими банками, условиях, не предусматривающих передачу Агентству акций банка и не ограничивающих его деятельность. В соответствии с достигнутым соглашением Агентство приобрело у МАКБ «Возрождение» один из его долгосрочных активов на сумму 632 млн рублей с правом его обратного выкупа банком через три года.

В следующем году АРКО в виде эксперимента решила начать страховать вклады в кредитных организациях, которые находились под их контролем. Первые результаты оказались удачными, и встал вопрос о расширении списка.

Турбанов А. В. Мы собирались увеличить количество банков, где Агентство гарантирует вклады населения, банками, которые не на-



Подписание договора с губернатором Московской области Борисом Громовым, 2000 г.

ходились под его контролем, но которые участвуют тем или иным образом в реструктуризации. В частности, предполагалось, что новым участником системы станет банк «Возрождение», который показывал хорошие финансовые результаты. Обсуждение вопроса было бурным, но в итоге, несмотря на позицию правления АРКО, решение не было принято. Наиболее осторожную позицию заняли представители Центрального банка. Они сумели убедить остальных членов Совета, что риски Агентства будут слишком велики.

Мельников А. Г. *Я тоже был против расширения круга банков, в которых страховались вклады. Слишком большая разница была между ними. Когда мы это делали в пяти банках, находившихся в нашей собственности, мы могли контролировать процесс. А вот банк «Возрождение» был самостоятелен в принятии решений, и мы не могли за него отвечать полностью. Он получал совершенно иные конкурентные преимущества, не находясь под тотальным контролем. Тем более было опасно распространять страхование на другие банки.*

Дмитрий Львович тогда скептически отнёсся к перспективе введения системы страхования вкладов.

Орлов Д. Л. *У нас нет доверия прежде всего к государству и его экономической политике. Да и откуда взять деньги на функционирование системы гарантирования, и кто будет контролировать так называемый страховой фонд — государство? А если завтра государство обанкротится? Кроме того, каждый банк создаёт свои резервы и, если надзор за банками будет осуществляться грамотно, то банк свои резервы сможет использовать своевременно и расплатится с вкладчиками. Банки должны быть информационно прозрачны, должны создавать у себя резервы. Это и является базой и гарантией вкладчика и любого инвестора. Мы должны прежде всего построить здоровую банковскую систему, и тогда все разговоры о системе гарантирования вкладов отпадут сами собой»¹.*

Весной 2000 года банк заключил договоры с более чем 500 предприятиями на сумму 1 млрд 400 млн рублей. Более 300 хозяйств

¹ Чаплыгина Татьяна. Презент с Неглинной // Век. 09.02.2001.

в 30 регионах России уже получили от банка первый транш кредита. В их числе Краснодарский, Ставропольский и Алтайский края, Московская, Ростовская, Волгоградская, Ленинградская, Орловская области, Республика Карелия и другие.

В результате 14-й эмиссии акций (2000 год) уставный капитал банка увеличился с 111,3 млн рублей до 145,4 млн рублей. У банка было 8402 акционера, из которых 1129 — юридические лица. Доля акционеров-нерезидентов в уставном капитале банка составила 15,7%.

Что помогло Дмитрию Львовичу пережить эти трудные месяцы? Безусловно, его характер.

Орлов Д. Л. Вообще-то я по характеру оптимист. Но пессимизм и оптимизм — это, скорее, всё-таки категории психологические. А в экономике, в финансах — хотя и в них, безусловно, присутствует человеческая психология, субъективный фактор тоже имеет огромное значение — на вещи следует смотреть с максимальной объективностью, учитывая все моменты, даже, казалось бы, самые незначительные. Нельзя принимать желаемое за действительное.

До кризиса 1998 года и после него мы постоянно входили в тридцатку крупнейших банков России. Просто вследствие кризиса около 70% банков, стоящих по рейтингу выше нас, поменялись, а мы так и сохранили свои позиции.

Куликова З. Г. В 2000 году мы начали строить собственное здание банка — самое красивое в городе Ступино! После этого ни у кого уже не было сомнений, что кризис преодолён!

Долгополов А. В. То, что в 1998 году мы никого «не кинули» — не конвертировали долги в рубли, а оставляли их в валюте, в валюте потом и расплачивались, очень повлияло на репутацию банка. В долгосрочной перспективе это сыграло на нас. Клиенты запомнили наш поступок и оценили наше отношение к ним.

В начале 2000 года Дмитрий Львович предпринял ещё одну попытку спасти автомобилестроительный завод «Москвич», находящийся на третьем месте в списке первых 15 московских неплательщиков. Банк «Возрождение» предоставил департаменту науки и промышленной политики Правительства Москвы кредит в размере около



С начальником московского управления Банка России Константином Шором, 2013 г.

25 млн долларов, которые были направлены на пополнение оборотных средств АО «Москвич».

«Такие крупные кредиты мы выдаём довольно редко», — сообщил в интервью Интерфаксу-АФИ президент банка Дмитрий Орлов.

Действительно, обычный объём кредитов банка в реальный сектор не превышал 5–10 млн рублей.

В 2001 году завод, выпустив последние комплектные автомобили, окончательно встал.

Ещё в середине 2000 года на вопрос корреспондента: «Какие чувства он испытывает, пройдя огонь, воду и медные трубы?» — Дмитрий Львович ответил: «Вообще-то чувство усталости, но усталости приятной».

В годовом отчёте за 1999 год Дмитрий Львович удовлетворённо констатирует.

Орлов Д.Л. Мы подтвердили свою принципиальную позицию: со всеми и всегда рассчитываться сполна и честно. Это в равной мере касается и наших внешних обязательств, в частности, по линии Всемирного банка и Европейского банка реконструкции и развития. Мы полностью отчита-

лись о целевом использовании средств и всерьёз рассчитываем на возобновление сотрудничества с международными финансовыми организациями в рамках Программы поддержки предприятий и Жилищного проекта».

Действительно, банк «Возрождение» урегулировал отношения с иностранными кредиторами, достиг договорённости по схемам реструктуризации внешних обязательств, связанных с финансированием внешнеторговых операций клиентов. В сентябре 1999 года была полностью погашена задолженность по синдицированному кредиту в объёме 32 млн долларов, предоставленному банком Австрии.

Осенью 1999 года банк принял участие в переакредитации финансовых учреждений для продолжения работы в проектах Всемирного банка и ЕБРР в рамках Программы развития финансовых учреждений (ПРФУ) и других проектах международных финансовых организаций. Эксперты Всемирного банка положительно оценили принятые «Возрождением» меры по реструктуризации обязательств, сокращению рисков и повышению качества активов банка. Программу коррективных мер по преодолению последствий кризиса банковской системы, подготовленную банком, зарубежные специалисты признали одной из лучших.

Аудиторская проверка банка по итогам 1999 года, осуществлённая компанией PricewaterhouseCoopers, в очередной раз подтвердила соблюдение банком «Возрождение» правил ведения финансовой отчётности и учёта как по российским, так и по международным стандартам.

Гаврилкина Т. Ф. *У Орлова появилось ощущение, что банк нужно продавать, для этого мы его в 2000-е годы тщательно вычищали. Продажи так и не произошло, но банку наши действия пошли на пользу.*

Дмитрий Львович не мог отпустить свой банк. Да и для всех его коллег банк был основной частью жизни, судьбой. Я на работу ходила всегда с удовольствием и отдавала ей всё время. Она стояла у меня на первом месте, даже впереди семьи.

ПРОДОЛЖЕНИЕ: 2000-е ГОДЫ

Потратить жизнь на дело, которое переживёт нас!

У. Джеймс

В годовом отчёте за 2000 год Дмитрий Львович настроен вновь оптимистично.

Орлов Д. Л. 2000 год был годом подготовки к будущему. <...> Будущее мы делаем сегодня. Мы научились более чёткому и целостному видению собственной стратегии.

В определённом смысле 2000 год стал для нас переломным. Мы не только окончательно собрались с силами, в полном объёме восстановив, а затем и увеличив обороты после тех трудностей, которые нам пришлось пережить вместе со всей страной. Главное, что удалось сделать, — это подготовить ту стартовую площадку, с которой мы можем смело шагнуть и в следующее десятилетие банка, и в следующий век, в который вступает мир. Важно, что мы готовы к этому и морально, и экономически, и технологически.

Результаты прошедшего года нас в целом удовлетворяют. Значительно увеличился капитал банка, возросли активы, существенно увеличилась ресурсная база. Не забудем, что достигнуто это в весьма непростых условиях, при продолжающейся общей неустойчивости экономики. Но главный результат года для нас — в качественных показателях эволюции банка, в тех заделах и начинаниях, ко-

торые дают нам возможность уверенно смотреть в будущее и обеспечивают мощный потенциал развития.

Все коммерческие банки, включая и банк «Возрождение», начинали свою деятельность практически с нуля. Но к 20-летию детище Дмитрия Львовича имело более 100 тыс. квадратных метров собственных площадей, не говоря о новейших технологиях. На компьютеры, серверы и программное обеспечение банк тратил миллиардные суммы ежегодно. А их ведь нужно было заработать.

В банке работали 6,5 тыс. человек.

Орлов Д. Л. Мы лет двадцать говорим, что нужно развивать малый и средний бизнес. Министерства создают различные институты. А нельзя ли сделать проще? Сегодня существуют различные мониторинги надёжности банков, большой информацией по ним располагает Центральный банк. Так отберите 100–200 надёжных устойчивых банков, дайте им напрямую ресурсы, поставив задачу, чтобы деньги шли через них только на нужды малого и среднего бизнеса. При этом банк, получая ресурсы под 5%, имеет право на маржу в 2%. Если так сделать, то выгоды очевидны. Банк отвечает за целенаправленность распределения денег



С Алексеем Кудриным и его женой, 2003 г.

и их возврат. Всё пойдёт оперативнее, средний и малый бизнес получит реальные деньги. А сегодня действует целая цепочка прохождения ресурсов от государства до предпринимателей, и каждое звено этой цепочки хочет иметь свою выгоду, так что в конечном итоге малый и средний бизнес получает довольно недешёвый кредит.

Я всегда говорил и продолжаю говорить сегодня, что контроль за деятельностью банков обязательно нужен. Сегодня Центральный банк намного лучше контролирует работу коммерческих банков, усилилось и качество контроля. В то же время, считаю, что в этом процессе нужна определённая гибкость. Главное — должны быть единые подходы и требования ко всем банкам, единая матрица контроля, независимо от того с государственным участием банк, с полугосударственным или он чисто коммерческий. Если будут единые правила система будет развиваться более динамично. А у нас в этой практике есть определённые нюансы.

Шалимов А. А. *Пришло время, когда толчок, сделанный в после-кризисные дни перестал давать результаты, надо было принимать новую стратегию роста. Определять, на чём зарабатывать дальше.*



10-летие банка. Дмитрий Орлов с Аллой Грязновой, Юрием Осиповым, Татьяной Парамоновой и Алексеем Кудриным. На втором плане президент Ассоциации российских банков Сергей Егоров, 12 апреля 2001 г.

Тогда же стало ясно, что ставку надо делать на финансирование своей отечественной промышленности. И что так, как жили до кризиса, больше жить нельзя. Раньше мы были корпоративным банком, чётко выполнявшим свои функции и чуть-чуть привлекавшим средства «физиков».

Зализывание ран и понимание, чем нам в дальнейшем заниматься, потребовало у нас время до 2000 — начала 2001 года.

После этого, с рубежа 2000/2001 годов, началась фаза роста. К этому моменту мы закрыли все обязательства, напоминавшие нам про кризис 1998 года. Все долги того периода были замещены «свежими» деньгами.

В начале 2000-х годов банк стал выдавать кредиты физическим лицам.

Долгополов А. В. В начале 2000-х годов, когда мы уже подняли голову, наше управление развития искало, чем новым заняться. Чем только не занимались! И менеджеров вводили и региональную сеть, переданной нам, занимались и занимались внедрением новшеств в области корпоративного управления.



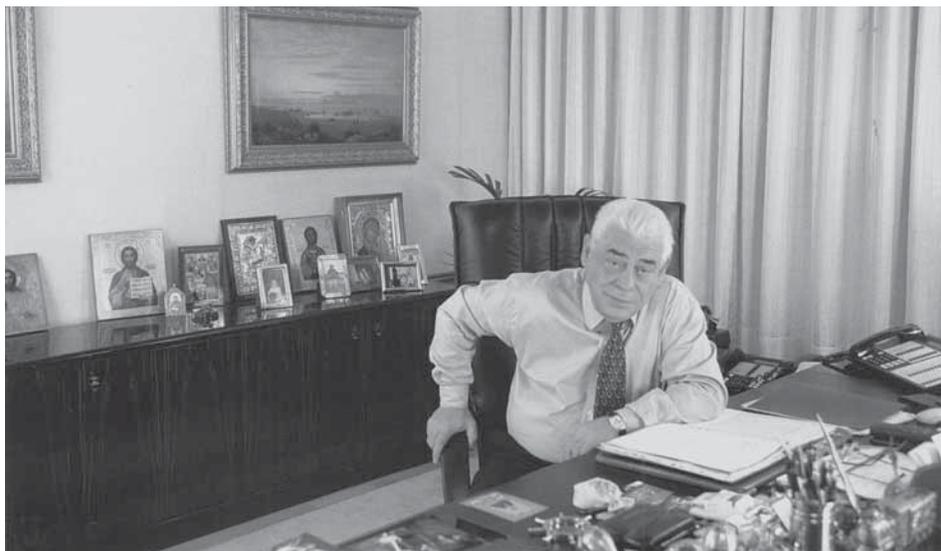
10-летие банка. С Юрием Мариничевым и мэром Москвы Юрием Лужковым, 12 апреля 2001 г.

Тогда же в банке было создано специализированное подразделение по работе с «физиками». В банке корпоративный и розничный блоки были разделены. Мы запустили кредитные программы для частных клиентов, активно пошли в ипотеку. Для нас это была революция. «Возрождение» стал первым крупным банком занявшимся этим. И это была полностью моя ответственность, риски все были на мне.

Откуда появились первые кредиты «физикам»? Я пришёл к Орлову и сказал, что надо давать средства физлицам. Он сначала не соглашался, говорил, что некого кредитовать, надёжных клиентов нет. Я убеждал, что, например, можно кредитовать директоров компаний, которые у нас обслуживаются, клиентов-«зарплатников». Орлов согласился с такими аргументами — это были люди с подтверждёнными зарплатами. На первых порах мы всё потребительское кредитование направили именно в это русло. В результате банк начал работать с ипотекой. Сначала нашим партнёром было Агентство ипотечного жилищного кредитования» (АИЖК), им тоже был нужен крупный партнёр, до нас региональные операторы были все очень мелкие. В этом случае АИЖК при невозврате выкупал у банка



10-летие банка. 12 апреля 2001 г.



все проблемные кредиты. Через некоторое время, освоившись, научились работать, стали действовать самостоятельно. Потом научились выходить за рамки нашей привычной аудитории. При этом мы идеально выстроили систему управления рисками.

В середине 2000-х годов банк «Возрождение» занял 6-е место среди российских банков по количеству выданных ипотечных кредитов и помог улучшить жилищные условия более 8 тыс. семей, предоставив на эти цели свыше 6 млрд рублей. На этом рынке банк работал по стандартам Агентства по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК) и в качестве Сервисного агента АИЖК принимал активное участие в развитии федеральной программы ипотечного жилищного кредитования во всех регионах своего присутствия.

В 2000-е годы банк «Возрождение» подтвердил хорошую репутацию за высокий уровень корпоративного управления и продолжал лидировать в области наилучшей практики в данной сфере. По оценкам агентства Standard & Poor's, он был лидером рейтинга «Прозрачность с позиции акционеров» среди российских банков. В начале 2008 года согласно исследованию, проведённому компанией «Тройка Диалог» банк вошёл в первую пятёрку публичных компаний с наилучшей практикой корпоративного управления в России. К числу очевидных достижений банка «Возрождение» в области корпоративного управле-



ния относилось соблюдение принципа разграничения общего руководства и руководства текущей деятельностью, создание многоуровневой системы внутреннего контроля, а также информационная и финансовая прозрачность. В банке действовал принятый в 2004 году Кодекс корпоративного управления.

В отчёте за 2007 год в словах Дмитрия Львовича уже чувствуется тревога, хотя результаты работы банка внушают оптимизм.

Орлов Д. Л. По всем направлениям нашей деятельности 2007 год стал для банка очень удачным. Мы ощутили высокий уровень доверия к банку со стороны профессиональных инвесторов, успешно разместив в мае 20-ю эмиссию наших акций на сумму 4,6 млрд рублей. Это позволило нам почти в два раза увеличить объём собственного капитала до уровня 11,9 млрд рублей. В течение всего года банк внимательно наблюдал за ситуацией на мировых рынках и своевременно принял меры для минимизации влияния негативной рыночной конъюнктуры. Во второй половине 2007 года мы замедлили рост кредитного портфеля и создали достаточный резерв ликвидных активов. Несмотря на это, активы выросли на 52%, составив 111,4 млрд руб-

лей, общий кредитный портфель увеличился на 49%, превысив 78,1 млрд рублей, а чистая прибыль выросла в 2,4 раза до 1,9 млрд рублей.

Количество выпущенных банком пластиковых карт превысило миллион. Доверие клиентов к банку «Возрождение» позволило ему занять 8-е место среди российских банков по объёму привлечённых депозитов физических лиц.

Банк «Возрождение» в очередной раз был признан наиболее прозрачным кредитным учреждением в России с позиции акционеров (согласно исследованию компании Standard&Poor's).

Банк был удостоен профессиональной премии «Большие деньги» как лучший отечественный банк средней капитализации, а также отмечен премией «Компания года 2007» в номинации «Репутация и доверие».



Награда нашла своего героя, 2007 г.

Дмитрий Львович вошёл в рейтинг «Наиболее заслуживающие доверия титаны корпоративной России» (поданным Institutional Investor), а также был признан «Лучшим банкиром России — 2007» (конкурс был проведён при участии Счётной палаты РФ).

Наконец, банк «Возрождение» вошёл в число пяти российских банков, которые оставляли наиболее благоприятное впечатление у клиентов (по данным исследования «Уровень качества обслуживания в банках», проведённого KPMG и Senteo).

Банк «Возрождение» занимал лидирующие позиции по:

- активности и развитости услуг в сфере платёжных карт — 7-е место;
- вкладам частных лиц — 8-е место;
- количеству выданных за год ипотечных кредитов — 13-е место;
- количеству офисов в крупных городах присутствия — 16-е место;
- сумме ликвидных активов — 19-е место;
- объёму кредитного портфеля корпоративным клиентам — 21-е место.

На акционерном собрании в 2008 году председатель совета директоров банка Юрий Михайлович Мариничев заявил: «Успешное развитие любого бизнеса невозможно без доступа к инвестиционному капиталу. Всё большее число инвесторов готовы платить более высокую цену



Юрий Мариничев с женой, 2013 г.

за акции хорошо управляемых компаний, придерживающихся стандартов наилучшей практики в организации работы органов управления, которые обеспечивают раскрытие информации и финансовую прозрачность».

В новый совет вошли: председатель совета Московского регионального союза потребительской кооперации Юрий Михайлович Мариничев; заместители председателя правления банка: Людмила Антоновна Гончарова, Александр Витальевич Долгополов; управляющий партнёр Brysam Global Partners Роберт Брюс Виллумстад; генеральный директор ГУП пассажирского автомобильного транспорта Московской области «Мострансавто» Александр Николаевич Жижаев; генеральный директор ФНПЦ ОАО «Красногорский завод им. Зверева» Валерий Петрович Жигулич; генеральный директор ЗАО «Можайское оптово-розничное предприятие» Николай Степанович Зацепин; старший вице-президент банка «ВТБ» Отар Леонтьевич Маргания.

Были в нём и медийные лица — друзья Дмитрия Львовича: кинорежиссёр Никита Сергеевич Михалков, бывший министр финансов РФ, бывший аудитор Счётной палаты Российской Федерации, профессор Всероссийского заочного финансово-экономического института Владимир Георгиевич Пансков и бывший директор Московского народного банка в Лондоне Юрий Владимирович Полетаев.

И естественно, председателем правления банка остался Дмитрий Львович Орлов.

Секретарём совета директоров стал Александр Витальевич Долгополов.



Ветераны банка. Слева направо: Александр Болвинов, Александр Долгополов, Людмила Гончарова, Дмитрий Орлов, Марк Нахманович, Татьяна Гаврилкина и Андрей Шалимов, 2013 г.

Сложнейший период вновь пришлось пережить банку в 2007–2008 годах. Было очень тяжело тогда всем, но банк «Возрождение» спасло то, что у него был успешный опыт преодоления кризиса 1998 года. Накопленный опыт оказался бесценным. Никто из сотрудников не паниковал, все были мобилизованы и знали, что следует каждому делать. Некоторые банки в тот момент вводили комиссии за снятие денег. Дмитрий Львович же, наоборот, дал указание заказывать в РКЦ всё больше наличности (десятикратную дневную норму), следить, чтобы банкоматы банка работали без перебоев. Был создан круглосуточный штаб по инкассации. В итоге клиенты поняли, что в банке «Возрождение» всё в порядке, и успокоились.

Долгополов А. В. Дмитрий Львович в такие трудные времена нас поддерживал, ему не надо было объяснять наши действия, он нам доверял.

Но этим сложности не закончились. В 2011 или 2012 году в нескольких районах Московской области пошли рассылки, что банк «Возрождение» имеет серьёзные проблемы. В районных администрациях по этому поводу прошли совещания. Пришлось принимать меры, чтобы снять напряжение, не допустить паники.



Глава совета директоров Отар Морганя, 2013 г.

В 2012 году в банке были начаты большие реформы: централизация операций, вывод технической, операционной работы из филиалов, был сформирован операционный блок. Задача стояла минимизировать затраты филиалов. Началась очень серьёзная автоматизация банка и его региональной сети, был запущен интернет-банкинг.

Пост председателя правления банка Дмитрий Львович покинул, устранившись от оперативного управления, в 2012 году, но и после этого он продолжал сидеть в своём кабинете и внимательно следить за всем происходящим вокруг.

Долгополов А. В. *Каждое моё утро начиналось с того, что я приходил к нему, рассказывал, что и как в банке. То есть никакие нити управления он из рук не выпустил. Я считаю, что Орлов остался фактически на своём же месте, просто сняв с себя массу рутинных вопросов, отдал мне протокольные функции. Я стал вести правление. Вряд ли это имело отношение к последующей продаже банка. Могу сказать, что было несколько реальных предложений от потенциальных покупателей — совершенно фантастических, с сумасшедшими ценами, — но Орлов уходил от них, принимал решение не продавать банк.*

В 2007 году практически состоялась сделка по продаже «Возрождения» французскому банку за 1 млрд долларов.

Неумывакин П. И. *Банк оценили с мультипликатором то ли три, то ли четыре (от размера капитала). С французской стороны документы в Париже уже были подписаны. Но президенту банка потребовалось срочно вылететь в Южную Америку, проводить сделку. Орлов, обидевшись, что коллега его не дождал, гордо разорвал сделку и вернулся в Россию. Я думаю, что ему нужен был любой предлог, чтобы не подписывать документы, не продавать своё детище. Горячими сторонниками этой сделки были Николай Орлов и Отар Маргония.*

Мариничев Ю. М. *Перешагнуть через себя и продать своё детище он, по-моему, просто не мог. Хотя были замечательные варианты, Дмитрий Львович находил причины отказать очередному соискателю.*

КАНАДСКИЕ ПАРТНЁРЫ

Жизнь — это чередование всяких комбинаций, их нужно изучать, следить за ними, чтобы всюду оставаться в выгодном положении.

О. Бальзак. «Евгения Гранде»

В 1996 году эксперты Всемирного банка (МБРР) в рамках программы развития финансовых институтов России провели диагностическое обследование банка «Возрождение». Оно наряду с прочим подтвердило соответствие проводимых банком операций Международным стандартам бухгалтерского учёта, разработанным шестёркой крупнейших аудиторских фирм мира.

Это сотрудничество имело продолжение: вскоре МАКБ «Возрождение» после тщательной и всесторонней проверки на прочность в числе других 16 российских банков был отобран для участия в Программе развития финансовых учреждений России (FIDP) Всемирного банка и Европейского банка реконструкции и развития. Банк принял участие и в Проекте поддержки предприятий, реализуемом этими международными банками в нашей стране.

Кроме того, «Возрождение» стал уполномоченным банком и также участником жилищного проекта РФ, в рамках которого Всемирный банк направил 30 млн долларов на целевое финансирование жилищного строительства и предприятий стройиндустрии. Среди финансируемых банком «Возрождение» по этой программе объектов было строительство коттеджей в Химкинском районе с одновременным пуском завода по производству стройматериалов в Одинцове, осуществ-

вляемые корпорацией «Подмосковье», а также строительство многоэтажных домов по индивидуальному проекту, ведущееся московской фирмой «Вель».

В рамках Проекта развития финансовых учреждений банк получал кредит в размере 11 млн долларов, средства которого пошли на совершенствование банковских информационных технологий, развитие средств связи и коммуникаций.

В его рамках было установлено практическое партнёрство банка «Возрождение» с одним из крупнейших финансовых учреждений Северной Америки Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC). 20 октября 1997 года Дмитрий Львович подписал в Москве соответствующее соглашение, рассчитанное на два года.

Программу «твиннинг» с канадским банком CIBC продвигал в банке «Возрождение» Н. Д. Орлов.

Гаврилкина Т. Ф. *Николай Дмитриевич — сын Дмитрия Львовича, глубокий профессионал, придя на работу в банк, пытался выстраивать его по западному образцу. Неслучайно он до этого учился и работал в Германии. Дмитрий Львович долго сопротивлялся изме-*



Встреча в банке CIBC, Канада. Слева направо: Нил Визерс, Дмитрий Орлов, Людмила Гончарова, Иван Попов, вице-президент CIBC Дэвид Робби, Павел Неумывакин и Александр Долгополов

нениям, возник даже некоторый семейный конфликт, который поддерживали некоторые сотрудники (как с одной, так и с другой стороны). Однако Николай смог настоять на своей позиции.

К заслугам Орлова-младшего можно отнести то, что банк вышел на IPO. Для этого надо было банк «причесать», сделать красивую отчётность.

Тогда была на этом направлении создана очень профессиональная команда.

Если бы не Николай, вряд ли кто-то осмелился пойти на большие преобразования в банке.

Ещё в 1995 году представители Мирового банка и Европейского банка реконструкции и развития предложили Канадскому имперскому коммерческому банку принять участие в этой программе. При этом было учтено его положение как одного из ведущих в Северной Америке и прямой интерес к развитию торговых отношений с Россией (активы банка составляли тогда порядка 240 млрд канадских долларов, в нём работали 42 тыс. специалистов. Банк предлагал широкий спектр финансовых продуктов и услуг в 1400 филиалах и отделениях, расположенных в Канаде и других странах мира). Дав принципиальное согласие, руководство банка тогда же приступило к поиску российского партнёра.

Соглашение подписали президент МАКБ «Возрождение» Дмитрий Орлов и вице-президент CIBC Дэвид Робби. Это событие приурочено к официальному визиту в Россию премьер-министра Канады Жана Кретьена. На официальной церемонии подписания соглашения Дмитрий Орлов сказал: «Значимость проекта для нас очевидна. Наш банк получил возможность перенять у Канадского имперского коммерческого банка передовой зарубежный опыт, а CIBC подробно изучить ситуацию на российском финансовом рынке».

Александровская Лариса. «Капитальное» сотрудничество // Подмосковные известия. 23.10.1997.

Орлов Д. Л. Мы шли к этому знаменательному событию пять лет. Канадцы остановили на нас выбор после серьёзного отбора. Канадский имперский коммерческий банк предоставил консультации и рекомендации по решению технических задач, тем самым помог поднять качество банковских продуктов до уровня международных стандартов.

Как водится, были встречи... Были долгие переговоры... И нет у финансистов иных критериев оценки будущих партнёров, кроме таких, как уровень профессионализма, умение оперативно и точно решать возникающие проблемы, постоянное стремление совершенствоваться, аккуратность, честность.

А в 2000 году, после тяжёлого кризиса, Canadian Imperial Bank of Commerce стал акционером нашего банка, владельцем 8% доли в его капитале. До этого момента в российской банковской практике ещё никому не удавалось обменять долги на акции.

«В настоящее время Россия представляет собой серьёзный перспективный рынок с точки зрения торговых и инвестиционных возможностей, — говорит вице-президент Канадского имперского коммерческого банка Дэвид Робби. — <...> У нас был целый ряд встреч с представителями различных московских банков, но соглашения в результате достигли лишь с МАКБ «Возрождение». С начала года мы хорошо узнали друг друга. На нас произвели очень благоприятное впечатление высокий рейтинг «Возрождения», профессионализм сотрудников, их желание работать по усовершенствованию банковской системы страны. Вот почему я уверен, что в рамках подписанного соглашения нам удастся создать по-настоящему эффективные и, возможно, долгосрочные партнёрские отношения».

Муравьёв Сергей. Канадцы выбрали «Возрождение» // Труд. 29.10.1997.

Сотрудники российского банка в рамках «твиннингового проекта» прошли у канадцев своего рода мастер-класс по таким направлениям деятельности, как управление финансами, рисками, кредитами, персоналом, а также в сфере стратегии, маркетинга и современных технологий банковского бизнеса.

Гончарова Л. А. *Когда в 1996 году из банка ушёл Ю. С. Московский, мне опять пришлось вести внешнеэкономическую деятельность. Однажды раздался звонок: «Приехал вице-президент Канадского имперского банка». Мы с ним встретились, пообщались. Оказалось, что он приехал помочь подготовить международное финансирование Черкизовскому мясоперерабатывающему комбинату (ЧМК), который обслуживался у нас. Клиент их банка как раз был поставщиком мяса*

для ЧМПЗ. И он ради своего клиента прилетел к нам, для того чтобы наладить отношения, получше узнать банк. Тогда я решила познакомиться канадцев с Дмитрием Львовичем. И они очень сдружились.

Когда гости улетали, мы загрузили им икры, присланной из магаданского филиала, подарили «сивку-бурку». Так как в Шереметьево у Дмитрия Львовича тоже были хорошие связи, наших гостей с подарками пропустили через таможню.

Мы потом тоже вместе с Дмитрием Львовичем в Канаду ездили.

Когда же мы вошли в твиннингтовую программу Всемирного банка, у нас не было проблемы с выбором банка для партнёрства.

Дмитрий Львович вовремя понял, что всему его опыту, полученному в советское время, требуется серьёзная модернизация. После кризиса 1998 года он стал открыто говорить, что банку требуется новая кровь, новые знания.

Орлов Н. Д. Неслучайно в 1996 году банк вошёл в программу партнёрства и очень много удалось, работая с канадским банком, внедрить у себя. У нас работал целый десант из иностранных коллег, они учили нас, как функционирует современный банк за рубежом. Они честно относились к своей работе и искренне хотели научить нас всему, что знали сами.

У нас с ними было несколько кредитных торговых линий, в их рамках проходило финансирование, в частности, Черкизовского мясокомбината, получавшего из Канады сырьё.

Потом, во время кризиса, канадские партнёры консультировали сотрудников банка.

Долгополов А. В. Развитию банка нам помог проект «Твиннинг», в рамках которого мы сотрудничали с канадскими банкирами. Многому мы у них научились. Например, в моём подразделении впервые появилась такая штатная единица, как менеджер по продаже банковских продуктов. Над нами на полном серьёзе смеялись: «Что за менеджер, что такое продукт? В банке?! Мы что, в магазине?» А мы, несмотря на это, внедряли такую функциональную единицу. И теперь такие сотрудники есть в каждом банке.

И Дмитрий Львович не сразу воспринял это новшество. Он очень внимательно относился к тому или иному предложению по преобразованиям окружающих его коллег, ему комфортно было, когда вокруг него формировался консенсус, когда со всех сторон он слышит согласие с этим решением, все говорят: «Нормально!» Тогда он успокаивался.

вался. Если консенсуса не было, Дмитрий Львович мог долго затягивать процесс.

Но если ему приходилось принять волевое решение, обратного пути не было. Убедить его было бесполезно.

Орлов Н. Д. После августа 1998 года нам предстояло сделать реструктуризацию долгов и с ЧМК, мы и воспользовались помощью коллег и приобретёнными от них знаниями.

Тогда же нами были разработаны новые подразделения, технические процессы, процедуры работы банка, благодаря чему банк «Возрождение» получил хорошие конкурентные преимущества.

В июле 2000 года Д. Л. Орлов вручил вице-президенту канадского банка Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) Дэвиду Робби сертификат на приобретённые канадскими партнёрами 8% акций банка «Возрождение». Из партнёра по проекту этот банк превратился в одного из крупнейших акционеров. Таким образом, российский банк погасил кредит своему иностранному партнёру.

Специалисты CIBC, хорошо знавшие банк «Возрождение» изнутри со времён партнёрства по твиннинг-программам ВВ и ЕБРР, сочли



С вице-президентом CIBC Дэвидом Робби

вполне приемлемым для себя предложение руководства российского банка войти в состав их акционеров. И оставались акционерами пять лет.

Это был единственный на тот момент прецедент в России, когда западный банк в период после сильного финансового кризиса наглядно продемонстрировал своё доверие деловой репутации, профессиональному уровню менеджмента своего партнёра.

Орлов Н. Д. *Я думаю, что канадским, как, впрочем, и остальным нашим акционерам, равно как и клиентам банка, было приятно осознавать, что в своём выборе они не ошиблись.*

Гончарова Л. А. *Мы, как и все прочие банки, пострадали от кризиса («усохла» долларовая часть наших активов, в предшествующие кризису годы было выдано много валютных кредитов). Курс рубля резко упал, мы не могли средства, вложенные канадцами, вернуть. И в этот момент помогли дружеские отношения Орлова с их руководством. Канадский имперский банк внёс в капитал «Возрождения» сумму, которую мы им были должны.*

То есть бизнес, результат был получен после того, как были Дмитрием Львовичем установлены человеческие хорошие отношения.

Дмитрий Львович мог быть доволен. Такой обмен — долги на акции — в российской банковской практике ещё никому до него не удавался. Обанкротившийся в августе 1998 года Межкомбанк, несмотря на то что иностранные кредиторы банка во главе с American Express Bank практически согласились на подобный обмен, довести сделку до конца не сумел. Банк России отказался вернуть лицензию проблемному банку.

Отвечая на вопрос, в чём причина выхода банка из кризиса и роли в этом Канадского имперского коммерческого банка (СІВС), Дмитрий Львович ответил:

Орлов Д. Л. *Прежде всего это реальное доверие людей к «Возрождению». А то, что канадцы купили 8% наших акций, — это тоже проявление доверия. Вы же знаете, как иностранные инвесторы относятся сейчас к вложениям в российскую экономику. Но народ-то у нас грамотный. Разумеется, на человека, на того же вкладчика оказывает существенное влияние информация о том, что СІВС — это 1200 филиалов в Канаде и по всему миру и свыше 6 млн клиентов — частных лиц. Ну что ж, я ничего плохого*

в этом не вижу. Наоборот, чем увереннее себя чувствует клиент у нас в банке, тем лучше банку. Всё ведь, по большому счёту, в жизни построено на очень простых, доступных и ясных для каждого понятиях и принципах: честность, надёжность, порядочность. И если ты им соответствуешь, люди пойдут тебе навстречу. А в результате в выигрыше окажутся все¹.

Дмитрий Львович тогда же добавил, что «иногда стресс служит мощным импульсом к оздоровлению всего организма. Мы принципиально изменили многие подходы к работе, в поле нашего повышенного внимания оказались такие направления, которые до кризиса не считались приоритетными. Мы стали больше думать об эффективности производства банковских продуктов, о себестоимости рабочего места».

¹ Президент банка «Возрождение» Дмитрий Орлов: «Мы коммерческий банк с государственным менталитетом» // Народная газета. 17.05.2000.

КОЛЛЕКТИВ

Федя: «Пойми, студент, сейчас к людям надо помягче, а на вопросы смотреть ширше. Вот ты думаешь, это мне дали 15 суток? Это НАМ дали 15 суток. А для чего? Чтобы ты вёл среди меня разъяснительную работу, а я рос над собой».

*Л. И. Гайдай, Я. А. Костюковский,
М. Р. Слободской, к/ф «Операция «Ы»
и другие приключения Шурика»*

Орлов Д. Л. Мы прошли сложный путь. Но все наши успехи были достигнуты благодаря людям, которые у нас трудились.

Когда банк начинал свою деятельность, в центральном аппарате работали 190 человек, в начале 2010-х годов уже около 1000, всего в системе банка в начале 1990-х годов работало 1500 человек, в начале 2010-х годов — почти 6000 человек. Причём около 500 из них трудились в банке со дня его основания.

Николаева И. В. Дмитрий Львович быстро сумел выстроить свою кадровую политику. Часто ставя задачу найти того или иного сотрудника, он внимательно выслушивал, кого я ему предлагаю, и никогда сразу не показывал своего отношения к кандидатам.

В частности, так было с приёмом на работу М. М. Нахмановича. Орлову понадобился ещё один заместитель. Я обратила его внима-

ние на Марка Мееровича, бывшего тогда финансовым директором агрофирмы «Белая дача». Он входил и в совет областного отделения банка, всегда активно реагировал на все ставящиеся на заседаниях вопросы, постоянно генерировал идеи, выдвигал толковые предложения. В общем, энергичный, эмоциональный, хотя и немного шумноватый парень.

Прошло пару дней после нашего разговора, казалось, что начальник не среагировал на предложение. Я уже подумала, что пора искать новую кандидатуру. Тем не менее на всякий случай спросила: «Ну как ты с Нахмановичем вопрос решаешь?» Дмитрий Львович ответил: «Инесса, я думаю!» Наконец, прошло ещё сколько-то времени, и он попросил пригласить Марка Мееровича к себе. Тогда решение и было принято.

Таким же образом история складывалась и со Страшком.

Орлов Д. Л. Трудно перечислить всех, кто вложил большой вклад в развитие банка. Из работников центрального аппарата в первую очередь отмечу моих заместителей — Л. А. Гончарову, Т. Ф. Гаврилкину, Д. А. Страшок, М. М. Нахмановича, А. В. Долгополова. Все руководители подразделений банка в основном были нашими воспитанниками, со стороны мы начальников стараемся не брать. Если говорить о региональных руководителях, то отмечу, что все управляющие филиалами — высокопрофессиональные специалисты, даже трудно кого-либо из них выделить.

Куликова З. Г. Было приятно, что коллектив банка «Возрождения» с первого дня стал одной семьёй. Все были готовы в любой момент прийти на помощь, поддержать коллегу, сделать всё, чтобы создать надёжный, сильный банк. Эта атмосфера сохранилась до сих пор.

Особенно хорошо проявил себя коллектив банка в критический момент.

Ковбасенко Е. И. Бывало трудно. Помню, в некоторые дни осенью 1998 года нам давали лимит в 60 000 рублей, как хочешь, так и крутись! Можешь отдать деньги вкладчикам, можешь рассчитаться с юридическими лицами, кому задержали расчёты. Я выходила в операционный зал и говорила: «Я вас прошу, не сойдите с ума! Ещё царь Соломон сказал: “Всё пройдёт!”»

Каждую пятницу нас собирал Дмитрий Львович и приободрял: «Держитесь! Я знаю, от вас многие отвернулись, от меня тоже, но мы выдержим. Я никуда ни копейки не увожу, мы никуда не денемся!» Уже в декабре 1998 года мы рассчитались со всеми клиентами вовремя.

Когда я вспоминаю эти дни, мне в первую очередь хочется низко поклониться своим сотрудникам, столько выдержавшим. Им было трудно, но, сколько их не переманивали в Сбербанк, не ушёл никто! Хотя я вынуждена была 14 человек отправить в неоплачиваемый отпуск. Практически все, кстати, потом вернулись.

Анализируя 25-летний путь, пройденный банком с Дмитрием Львовичем Орловым, можно сказать, что банк «Возрождение» имел свою индивидуальность, он не стоял на месте, однако сохранял тот корпоративный дух и атмосферу творчества, которые были заложены в период его создания.

Орлов Д.Л. В этом заслуга тех людей, которые пришли в банк вместе со мной из Госбанка и Агропромбанка. Именно этот костяк и заложил основу успешной работы банка: уважение к закону, неукоснительное выполнение требований инструкций и нормативных актов, соблюдение банковских традиций и правил, понимание ответственности, исполнительность и доброжелательность к партнёрам и клиентам. Современные молодые люди, которые позже приходили в банк, всё это восприняли и сами стали носителями наших традиций. Это очень важная составляющая успехов банка «Возрождение».

Когда меня спрашивают, какое место в банковском рейтинге занимает Ваш банк, я говорю, что и до кризиса 1998 года и после него мы постоянно входили в тридцатку крупнейших банков России. Просто вследствие кризиса около 70% банков, стоящих по рейтингу выше нас, помаялись, а мы так и сохранили свои позиции. Мы действовали согласно моей любимой поговорке «Тише едешь, дальше будешь». «Великих» банков за эти годы появлялось много: «Империал», «Столичный» «Мост-банк», Инкомбанк... Но где они теперь?

Профессиональный рост

В 1992 году численность персонала банка вместе с филиалами составляла немногим более 1,7 тыс. человек, и только 27% специалистов имели высшее образование. Через 10 лет, к началу 2001 года, число сотрудников удвоилось (до 3,5 тыс. человек), и уже 96% из них имели высшее и среднее профессиональное образование.

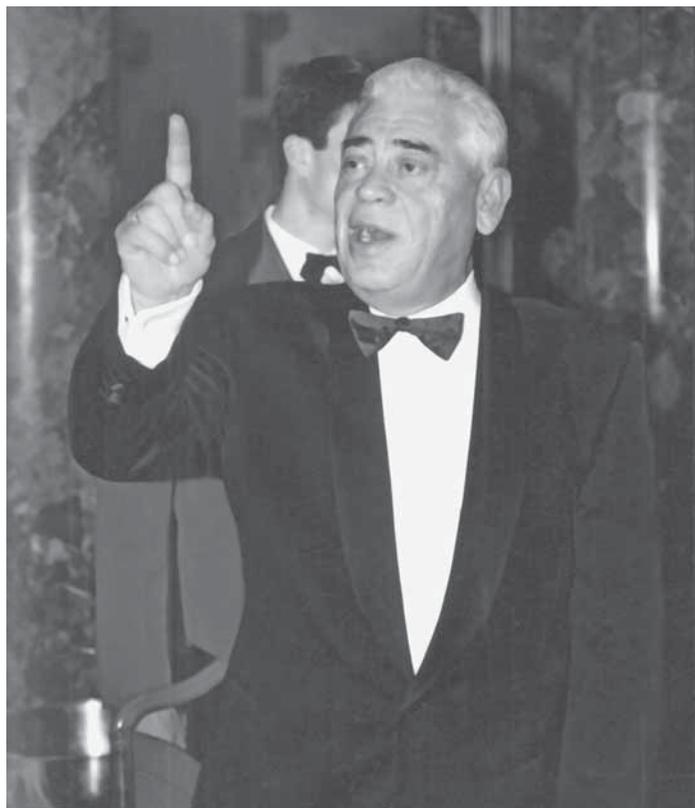
В банке на очень хорошем уровне была поставлена учёба, сотрудники где-то постоянно учились, Дмитрий Львович это всячески поощрял. Руководители банка постоянно выезжали для этого даже за границу.

Потапова Т. М. *Первое время, когда мы только пришли на работу в банк «Возрождение», постоянно ездили на обучающие семинары. Орлов хотел показать нам, что представляют собой настоящие коммерческие банки. Благодаря ему мы с Сашей Мосальским и Юрием Сергеевичем Московским летали на семинар в США. Были в Австрии, Германии... На семинаре в Лондоне в нашей группе был Михаил Ходорковский, английский язык у которого тогда был, как у индуса.*

В банке было много работы и её можно было подобрать в соответствии с характером.

Страшок Д. А. *В 1994 году я перешёл на работу в банк «Возрождение» на должность заместителя председателя правления. В 2000-е годы стал курировать службу внутреннего контроля. Мы проводили проверки как структурных подразделений центрального аппарата, так и всех филиалов банка. Для работы в этой службе проводился серьёзный отбор сотрудников, которые обязаны знать не только свои должностные обязанности, но и обладать соответствующими человеческими качествами. Ведь они, находясь в командировках, в разных уголках страны должны достойно представлять наш банк. Вот поэтому в это подразделение мы старались отбирать высокодисциплинированных и ответственных сотрудников, которые к тому же должны быть объективными, уметь беспристрастно оценить ситуацию.*

Это нелегко, так как их работа связана с постоянным отрывом от семьи, ведь они бывают в командировках до 200 дней в году. Естественно, не каждый способен на такое испытание, и там работают только мужчины, да и то многие из них, женившись, вскоре уходят из этого подразделения. Хотя есть и приверженцы этой службы, досконально знающие свою работу и даже полюбившие её.



Орлов всегда окружал себя профессионалами, в отличие от плохих руководителей, которые окружают себя дураками, чтобы на их фоне выделяться.

Шпурик А. П. *Если Дмитрий Львович чего-то не знал, он не стеснялся в этом признаться, спрашивал, советовался. Он не утратил способности к обучению. Мог позвонить сотрудникам, попросить помочь разобраться. Поэтому и они не боялись спросить у него и коллег о чём-то, что не понимали. В этом тоже состоял секрет профессионального роста коллектива банка.*

Текучки кадров в банке не было.

Гончарова Л. А. *Наоборот, даже с некоторым перебором у нас кадры сохранялись. При этом уровень зарплат у нас был ощутимо меньше, чем в других банках. Но из-за коллектива, из-за Дмитрия Львовича все шли на работу как на праздник.*

Если сотрудник ошибался, Орлов это просто принимал, говорил: «Давай думать, что делать!» — и тут же предлагал выработать решение возникшей проблемы.

А вот новые люди, начиная с начальников управлений, приживались в банке с трудом. Приоритет при выдвижениях Дмитрий Львович всегда отдавал своим кадрам.

Неумывакин П. И. Пока Орлов был председателем правления банка, весь топ-менеджмент состоял из людей, прошедших едва ли не все карьерные ступени в банке. «Чужих» там не было. Люди со стороны в банке не приживались. Как мне кажется, это происходило потому, что они, как правило, начинали с требования делегирования им полномочий. Но у Орлова не могло быть к ним того доверия, какое он испытывал к «старикам». «Возрождение» был последним классическим, по-настоящему коммерческим банком, занимавшимся банковской деятельностью, а не созданным для поддержки интересов бизнесов его основных акционеров.

Долгополов А. В. Дмитрий Львович очень трудно расставался с людьми. Если человек попадал в его круг, то надо было сделать что-то экстраординарное, запредельное, чтобы из него выпасть, чтобы Орлов утратил к нему доверие. Поэтому с ним работали коллеги по 20, 30 и даже некоторые по 40 лет. Для современного банковского бизнеса это звучит как нонсенс. Ныне специалист, проработавший на одном месте пять лет — ветеран.

В этом было, конечно, много субъективного с его стороны, но...

Новым людям он благоволил. Иногда он вновь назначенным управляющим делал серьёзные жесты доверия. Но если коллега не оправдывал доверие, Дмитрий Львович лишал новичка авансированного доверия.

Однако текучесть в банке была очень маленькая. Шашкой шеф не махал, но его боялись. По крайней мере, я боялся подвести Орлова.

Ткаченко О. И. Терпение у него было железное. Он мог терпеть поступки того или иного сотрудника, наблюдая, неделями. Но когда он принимал кадровое решение, то отрезал сразу и уговаривать его было бесполезно. К новым секретарям он долго не мог привыкнуть. В лоб он никогда не говорил, что ему не нравится, только намекал. Кто-то понимал намёки, а кто-то нет...

Я была исключением, мне доставалось больше всех и передо мной он не деликатничал. При этом говорил: «Вы свои, родные, меня пони-

маете!» Официант Миша, которого он знал давно и считал практически своим, порой тоже получал по полной.

Людей, считающих Дмитрия Львовича своим главным учителем, множество.

Неумывакин П. И. *Своей карьерой я обязан Дмитрию Львовичу и считаю его своим учителем. Он меня, по сути, благословил на самостоятельное плавание в Первый чешско-российский банк. Когда я пришёл в банк, ему было всего 47 лет, он смотрелся, как патриарх.*

Новикова А. А. *Дмитрий Львович умел собирать команду — надёжных профессионалов. Я, например, всегда думала: «Как бы Дмитрия Львовича не подвести!»*

Ни перед любой комиссией из Центрального банка, ни перед аудиторами мне не было стыдно.

Аксёнова Н. П. *Кстати, практически все руководители банков, находящихся в районе, — мои бывшие специалисты. Туда они ушли на повышение, но постоянно приходят поговорить, посоветоваться. Так что банк «Возрождение» у нас в районе кузница банковских кадров. Причём, когда коллеги рассматривают анкеты кандидатов и видят запись «работал в банке «Возрождение», то они не вызывают соискателя на собеседование — берут сразу.*

В середине 1990-х годов Иннеса Васильевна Николаева ушла на пенсию, и кадрами в банке занимался управляющий делами. Его эта дополнительная нагрузка явно тяготила. В 2000 году появилась возможность вернуться в банк Александру Алексеевичу Болвинову.

Болвинов А. А. *Судя по всему, они обсудили этот вопрос, решили, что раз жизнь бежит вперёд и надо правильно разгружать сложные вопросы с персоналом, то и заниматься этим должен специальный человек. Рынок специалистов по кадрам в тот момент был узким. Дмитрий Львович очень не любил «варягов», и все кандидатуры со стороны его не устроили. Это были люди другой формации.*

Когда мне сказали, что существует возможность вернуться в банк, то к встрече с Орловым я, конечно, подготовился. Ориентируясь в реалиях банка я подготовил проект: совершенствование системы управления персоналом. Раздав его зампредам мне удалось получить обратную связь и поправить документ.

К Дмитрию Львовичу я попал в самом конце собеседования. До этого я успел переговорить со всеми членами правления. Словами Орлова были: «Я тебя не знаю, но, наверное, узнаю. Давай договоримся так:

ты каждое утро приходишь ко мне и рассказываешь, что на твоей взгляд, важное произошло на вверенном тебе участке».

В первую очередь я решил выяснить: что банк хочет. Меньше всего информации мне дал Дмитрий Львович, он предпочёл, чтобы его мнение не давило на меня. Тогда я обошёл всех руководителей, потом стал обходить всех подряд сотрудников центрального аппарата — из тысячи человек я поговорил примерно с шестистами. Анкет я не распространял, это был системный опрос.

Меня интересовало, какие проблемы они видят, как оценивают взаимоотношения в коллективе и свои карьерные перспективы, какие амбиции имеют и т.д. Всё это обобщив, я преподнёс Дмитрию Львовичу.

Со временем за счёт этой работы мы создали свой кадровый резерв. Трудно было решать вопрос по перемещению руководящих кадров между филиалами, даже подмосковными. Все люди с советской поры жёстко привязаны к месту проживания — квартирой, пропиской, учёбой детей... И переезжать, даже получив повышение, не хотели.

У банка не было лишних ресурсов на это, мы никогда не платили фантастических зарплат, поэтому возможностей переманивать чужие кадры у нас не было.

Забота о кадрах

Невозможно найти сотрудника, проработавшего в банке хотя бы несколько лет, кто не вспоминал бы о внимании к ним Дмитрия Львовича. Причём внимании материализованном.

Долгополов А. В. В марте 1994 года я женился, нужно было решать материальные вопросы семьи, а в компании тогда хорошо зарабатывать не получалось. Я решил уйти, предупредил руководство банков-учредителей, что увольняюсь, после того, как мы закроем год и отчитаемся в контрольных органах.

У меня уже было несколько интересных предложений. Я почти договорился с Уникомбанком, члены совета директоров от этого банка меня сводили к председателю правления Игорю Антонову.

И тут мне позвонили, сказали, что со мной хочет встретиться Д.Л. Орлов. Я до этого с ним лично не был знаком, мы только на каких-то совещаниях пересекались. Для Дмитрия Львовича наша деятельность не была ключевой, и внимания он ей уделял немного.

Для меня руководитель банка «Возрождение» был личностью совсем большого масштаба и полёта. Он уже тогда был очень известным и уважаемым в банковском деле человеком.

Первая встреча весной 1994 года получилось интересной и запоминающейся. Состоялся следующий диалог:

— Я слышал, ты уходишь?

— Да.

— А в чём проблема?

— Никаких проблем. Наоборот, очень благодарен вашему банку за полученный опыт. Но я женился, надо материальные проблемы решать, квартира нужна, и мне предложили определённые варианты по работе...

И тут Орлов вызывает своего заместителя и говорит ему: «Что у тебя с квартирами?» — и получает ответ: «Да вот, есть свободная двушка. Трёхек нет».

И тут Дмитрий Львович даёт указание, касающееся меня: «Трёхку ему ещё рано, а двушку давай оформим».

И прямо тут же, предложив перейти в банк «Возрождение», вручил мне ключи от квартиры.

Наверное, эта сцена была срежиссирована заранее, но на меня она произвела неизгладимое впечатление. Козыри Уникомбанка были биты, мне было неловко, но пришлось идти туда, извиняться, отказываться от сделанного ранее предложения.

Этот поступок Дмитрия Львовича оставил мне отпечаток на всю жизнь.

Тогда мне дали полномочия забрать с собой кого я считаю нужным, и я из торгово-финансовой компании забрал свою команду. Кстати, все они потом стали членами правления в банке «Возрождение».

Практически с первых дней своей работы, в 1992 году, банк заключил контракт со страховой организацией «Росмед» на полное медицинское обслуживание сотрудников. Постоянно решалась жилищная проблема работников банка.

Потапова Т. М. На собрании некоторые мои коллеги спрашивали Дмитрия Львовича о возможности получения квартир. Орлов чётко ответил им: «Квартиры вам будут!» Сказал он это в 1992 году, а в декабре 1993 года мы действительно получили квартиры. Очень притягательным оказалось предложение о зарплатах — если в ВЭБе



мы получали примерно по 4 тысячи рублей, то в «Возрождении» нам сразу предложили по 18 тысяч.

Человеческие качества Дмитрия Львовича проявились в дальнейшем, когда у меня в жизни возникла сложная ситуация. Тогда он мне очень помог.

На наших праздниках (корпоративах) Дмитрий Львович обязательно к каждому столу подходил, общался с сотрудниками, интересовался их делами. Во многих банках сотрудники своих руководителей и в глаза не видели. У нас же любой сотрудник мог прийти, например, поздравить Дмитрия Львовича с днём рождения.

С тех пор как его не стало, я хожу в Сретенский монастырь, ставлю свечки или просто оставляю записочки, в которых Дмитрия Львовича упоминаю. Всегда говорю, что нам без него очень плохо. Замечательный был человек.

Верхов Ю. А. *Получив от «Возрождения» трёхкомнатную квартиру в Жулебино, я в середине 1994 года пришёл к Орлову, попросил его предоставить кредит — не хватало денег на ремонт квартиры. Дмитрий Львович мне ответил: «Если я тебе сейчас дам эти средства, то все остальные потянутся, а я не смогу отказать!» Но спросил: «А сколько тебе надо?» И узнав, что около 10 тыс. долларов на полго-*

да, сказал: «Завтра приходи». И дал мне необходимую сумму, но своих денег. При этом не потребовал у меня даже простой расписки.

В ноябре 1994 года я был вынужден уйти из банка и, когда увольнялся, Дмитрий Львович мне даже не напомнил о долге. Однако вернуть полученные деньги было для меня делом чести.

Лужина Т. И. Последние десять лет я живу на этой земле благодаря Дмитрию Львовичу. В 2007 году у меня отказали почки. Я долго лежала в больнице, потом меня перевели на гемодиализ. Когда оформили инвалидность, я пришла в банк рассчитываться, Дмитрий Львович спросил меня: «А что надо?» Нужна была донорская почка. «Что ж ты молчала?» — упрекнул



меня Орлов и немедленно стал поднимать свои связи. Помог директор Института трансплантологии В. И. Шумаков. В результате вскоре в Институте скорой помощи имени Н. В. Склифосовского, возглавляемом другим другом Дмитрия Львовича — Анзором Шалвовичем Хубутия, мне сделали операцию, пересадили почку.

С тех пор я всегда в церкви пишу записки и ставлю свечки, раньше за здоровье, теперь за упокой моего спасителя Дмитрия Львовича Орлова.

Кабанова В. М. Я общалась со многими управляющими филиалов других банков. Убеждена, что отличием нашего банка является умение руководства сплотить коллектив, создать хороший психологический климат, семейную атмосферу, обстановку доверия друг к другу, понимания общих целей и задач.

Характерно, что среди сотрудников нашего филиала вообще не наблюдается стремления уйти в другой банк, даже если там предлагают более выгодные условия. Люди увольняются лишь в исключительных случаях, связанных с переездом, состоянием здоровья и т. п. Существует традиция — ежегодно мы приглашаем к себе всех бывших работников филиала. За праздничным столом управляющий беседует с каждым ветераном, интересуется его здоровьем и судьбой. Это очень важно, не секрет, что пожилые люди испытывают острый дефицит внимания и общения.

Долгополов А. В. У Дмитрия Львовича был очень человечный подход к людям. Когда я уже стал председателем правления, Орлов мне говорил, что, когда мои заместители болеют, не надо с них никакие справки или больничные требовать: они люди ответственные. Заболел, значит, заболел, чего им по поликлиникам бегать, только заразу всякую цеплять. Пусть лучше отлежатся дома два-три дня. Этого принципа он придерживался всегда.

Один из способов Дмитрия Львовича привязать эффективных сотрудников к банку — сделать их акционерами. Таким образом он увеличивал их сопричастность. Это его решение было лучшим способом повышения мотивации персонала.

Гаврилкина Т. Ф. На очередном этапе эмиссии акций в 1990-е годы было принято решение раздать часть из них сотрудникам. Вместо премии. Мы не понимали сначала: «Дали вместо денег бумажки, зачем нам это надо?!» Но никто их не продавал, держали. И когда банк «Возрождение» стал публичным, увидев их цену, мы поняли, что получили.

Гончарова Л. А. Помню, как Дмитрий Львович убеждал меня купить акции банка: «Гончарова, бери, я плохого не посоветую». И я «взяла под козырёк», купила акции на 10 тыс. долларов (хотя, скажу честно, было жалко) и никогда об этом не пожалела. Но и он не заставлял, а советовал, что бы сотрудники чувствовали дух банка. Кто его послушался, потом выиграл.

Чутьё у него, интуиция были на высочайшем уровне.

Шпурик А. П. Дмитрий Львович хотел, чтобы сотрудники чувствовали свою сопричастность, ответственность к делам банка. Грубо говоря, чтобы работали на себя. У меня были акции банка (привилегированные). Когда я ушёл из банка, я все их продал, но одну акцию сохранил на память.

Взаимодействие с Финансовой академией (Финансовым университетом)

Коллектив банка «Возрождение» за первые 10 лет значительно помолодел: средний возраст специалистов составил 36 лет, а 21% его состава была молодёжь в возрасте до 30 лет.

Банк тесно сотрудничал с Московской финансовой академией, alma mater Дмитрия Львовича. Он ещё в начале 1990-х годов установил де-



На 50-летию проректора Финансовой академии Михаила Эскиндарова, 2001 г.

сять стипендий для лучших студентов. Дмитрий Львович более 20 лет возглавлял её попечительский совет.

За 1990-е годы только в аппарат управления банка пришли на работу 40 выпускников этого учебного заведения. Многие из них стали руководителями среднего и высшего звена.

Бывший премьер-министр СССР Валентин Сергеевич Павлов, выпускник Московского финансового института, приятель Дмитрия Львовича, говорил, что в конце 1980-х — начале 1990-х годов в банковскую систему пошли амбициозные молодые люди, «не имевшие жизненного опыта, но не желавшие долго подниматься по иерархической лестнице. Если говорить честно, то я сам в 30 лет считал, что я знаю всё». Из них следовало вылепить настоящих эффективных банкиров. Это великолепно понимал Д. Л. Орлов.

Орлов Д. Л. Уже после второго и третьего курсов мы брали студентов на стажировку, приглядывались к ним, лучших отбирали для работы в банке. Да и у них была воз-



С ректором Финансовой академии Аллой Грязновой и заместителем председателя правительства Российской Федерации, министром финансов Российской Федерации Алексеем Кудриным, 2003 г.

возможность постепенно вживаться в банковский коллектив, подрабатывать в каникулы. И те из выпускников, которые начинали считать наш банк своим, становились потом у нас хорошими специалистами. И они, в хорошем смысле этого слова, «заражаются» духом нашего банка. Самых лучших мы отправляли на стажировку за границу. Жизнь показала, что в 90% случаев мы не ошибались¹.

Эскиндаров М. А. *Познакомились мы в середине 1980-х годов, когда Дмитрий Львович был уже достаточно известным банкиром, подружился же, когда я вернулся в 1992 году из зарубежной командировки. Первый, к кому из бывших выпускников я пришёл, был Д.Л. Орлов. Мы обсудили создание Фонда поддержки института, ставшего к тому моменту академией.*

¹ Юбиляры. Консерватором слыть — богатым быть // Деловой мир. 25.03.1996.

Дмитрию Львовичу идея понравилась. Кстати, я общался и с другими выпускниками, в частности, с Юрой Агаповым, возглавлявшим тогда очень крупный банк «Кредо». Все они тоже поддержали идею, но братья за организацию такого фонда не собирались. Для этого надо было потратить достаточно много времени для общения с другими банкирами, организовать встречи коллег для выработки необходимых документов.

А Дмитрий Львович включился в работу, и, имея уникальные способности по привлечению к своей идее других интересных людей, он быстро добился результатов.

Фонд помог провести нам много мероприятий.

Дмитрий Львович не только сам учредил специальные стипендии банка лучшим студентам академии, он заставил многих банкиров взять с него пример. К банку «Возрождение» присоединился Банк Москвы, затем ВТБ, Росбанк и многие другие кредитные учреждения.

Грязнова А. Г. *Наш выпускник Дмитрий Орлов был главой попечительского фонда. Во-первых, он помогал нам оперативно вносить из-*



С коллегами-выпускниками МФИ: Михаилом Прохоровым, Владимиром Пансковым и Ларисой Пансковой, 2003 г.

менения в учебную программу с учётом запросов времени, корректировать образовательный процесс. Совет стимулировал и студентов, и преподавателей, так как он проводил конкурс на лучшую научную работу, банки учредили 300 стипендий лучшим студентам. Оказывали они и материальную помощь: к примеру, всем студентам-сиротам было выплачено одновременно по 1 млн рублей. Когда наши преподаватели и студенты ездили за рубеж на стажировку, мы старались договариваться, чтобы это было за счёт принимающей стороны. Но если на экономические форумы отправлялись представители коммерческих банков, они старались всегда брать с собой представителей нашей академии.

Дмитрий Львович организовывал встречи выпускников академии, работающих в его банке, и своих стипендиатов. В них принимали участие ректор, деканы и преподаватели вуза.

Шалимов А. А. *Прежде чем познакомиться с Дмитрием Львовичем, я увидел его подпись.*



С коллегой-выпускником МФИ Игорем Суворовым и его женой, 2013 г.



С коллегой-выпускником МФИ Сергеем Овсейчиком, 2013 г.

Коллектив



*С коллегой-выпускником МФИ
Ильёй Ломакиным и его женой, 2013 г.*



*С коллегой-выпускником МФИ
Михаилом Эскиндаровым и его женой, 2013 г.*



Коллеги-выпускники МФИ: Игорь Суворов, Михаил Эскиндаров и Илья Ломакин, 2013 г.



С коллегой-выпускником МФИ Валерием Сумароковым и его женой Еленой, 2013 г.

Учился я в Московском финансовом институте на втором курсе. В ноябре 1992 года декан нашего кредитно-экономического факультета вызвал меня и сказал, что руководство банка «Возрождение» собирается платить стипендию пяти студентам, которые согласятся после окончания института прийти к ним на работу.

Надо сказать, что в то время к 2-му или 3-му курсу мы все находили себе работу, недостаток банковских специалистов тогда был серьёзный.

Приехав в банк, я подписал первый в жизни договор. Вместе со мной на документе поставили подписи ректор МФИ Алла Георгиевна Грязнова и руководитель банка Дмитрий Львович Орлов.

За стипендией мы приезжали в банк. В самом начале она равнялась 2000 рублей (примерно четырём с половиной долларам), позже пересчитывалась. Но следует учесть, что в институте мы получали тогда 200 рублей.

Практически сразу, в 1993 году, мы с несколькими моими товарищами-«стипендиатами» напросились на работу в банк. За год до это-

го туда были взяты уже ребята с МЭО (факультет международных экономических отношений).

Инесса Васильевна Николаева буквально за руку привела меня в кредитное управление к Людмиле Антоновне Гончаровой и Татьяне Фёдоровне Гаврилкиной. Мне повезло — это подразделение вместе с валютным вело всех основных клиентов. Между ними было даже некое соревнование.

В первый день выяснилось, что я стал коллегой женщины (Софья Иордановна), которая когда-то работала с моим папой. И они оба выросли в Сухуми вместе с Дмитрием Львовичем Орловым. Тогда я узнал и о происхождении руководителя банка «Возрождение».

Следует сказать, что никаких преференций Дмитрий Львович никогда не делал. И первое личное поручение от Орлова я получил только году в 1997-м, когда обсуждались вопросы о слиянии нашего банка с рядом других.

Эскиндаров М. А. Неоднократно Дмитрий Львович выступал у нас на днях открытых дверей, на торжественных мероприятиях, на которых первокурсников посвящали в студенты. Благодаря этому новички могли понять, кем они смогут стать после пяти лет учёбы.

Говорил он порой студентам и вещи, которые мы бы не решились сказать: учёба — это очень важно, но не забывайте и о личной жизни. Вместе с Геращенко он позволял себе на встречах пошутить. Так, они однажды посетовали, что студенты слишком много времени тратят на изучение высшей математики, которая маститым банкирам за всю жизнь так и не пригодилась. Это заявление было не очень педагогично, но слушателей развеселило и создало в зале доверительную атмосферу. Слова Геращенко Дмитрий Львович сопроводил словами: «А я вообще по ней двойку получил и потом её пересдавал!»

Мы встречались с Дмитрием Львовичем в последний день его работы, когда он ложился в клинику, из которой не вышел.

Руководителем эндаумента Дмитрий Львович оставался до конца жизни.

Неслучайно 26 января 1995 года Дмитрию Львовичу Орлову вместе с Виктором Владимировичем Геращенко, незадолго до этого покинувшего пост председателя Банка России, были вручены дипломы почётных докторов экономических наук Государственной финансовой академии.

Эскиндаров М. А. Дмитрий Львович обещал мне быть тамадой на 100-летию университета. Не получилось!

Коллеги о Дмитрие Львовиче

Коллектив связан не только служебными, но и душевными отношениями.

Агния Барто

Автор этой книги впервые в своей практике столкнулся с героем, о котором нет отрицательных отзывов. Причём видно, что все рассказы о бывшем начальнике, или партнёре, либо товарище и другие искренние. Да и я сам, знавший Дмитрия Львовича, могу сказать о его удивительном умении вызывать симпатию уже на первой встрече. Он хорошо разбирался в людях и бережно относился к ним. Он был настоящим хозяином. Правильным и справедливым.

Однако дадим слово людям, знавшим нашего героя несравнимо лучше автора. Дополнительные комментарии к этому выражению любви будут лишними.

Гончарова Л. А. Орлов настолько умел выстраивать отношения с людьми, что сегодня человек его ещё не знает, а завтра они уже лучшие друзья. Достаточно было с ним единожды пообщаться, чтобы хотелось ещё и ещё этого общения. Например, так они быстро завязали отношения с Руцким, кто-то на каком-то форуме их познакомил, после чего вице-президент по всем вопросам приезжал советоваться с нашим шефом. Дмитрий Львович, и когда в Госбанке работал, мог на раз выстроить со всеми отношения.



Например, в обкоме. Это одна из его выдающихся черт. Поэтому у него не было сложностей в «верхах». Но он никогда не приезжал в те кабинеты, где бы его принимали за «пешку», ставили на вторые роли.

Аксёнова Н. П. Дмитрия Львовича мы обожали! Когда приезжала в Москву, могла в любое время зайти к нему, поговорить, посоветоваться.

Николаева И. В. Был очень интеллигентный. Не было случая, чтобы он кого-нибудь обидел. Ещё был он самозабвенно предан делу, к сотрудникам, пытающимся снять свои деньги в трудный для банка период, он относился, как к предателям.

Ушла я из банка в 1994 году и считаю годы, проработанные с Дмитрием Львовичем, самыми лучшими. Отпускать меня он не хотел.

Кабанова В. М. И, наконец, хочу сказать несколько слов о Дмитрие Львовиче Орлове. Я знаю его с того времени, как он пришёл работать в Московскую областную контору Госбанка СССР. И честно скажу, что, несмотря на нашу длительную совместную работу, для меня он всегда оставался настолько уважаемым и авторитетным человеком, что, когда он звонил по телефону, я не могла с ним разговаривать сидя, обязательно вставала. Это удивительный человек, мы его все уважали и немного побаивались, хотя ни разу не слышали от него грубости или даже окрика. Это чувство к Дмитрию Львовичу у меня сохранялось и после ухода на пенсию. Когда мы, бывшие управляющие филиалами, собираемся за праздничным столом, первый тост всегда произносим за его здоровье.

Гаврилкина Т. Ф. Дмитрий Львович был лидер, за которым стояла мощная команда. В трудные моменты она могла сплотиться, тогда ей никакие трудности были ни по чём. Причём административного ресурса у банка не было. Ни в какой политике Орлов не участвовал.

Гончарова Л. А. Все банкиры, которые в начале 1990-х годов только начинали появляться, звонили и просились к Орлову на встречу. Дмитрий Львович учил их жизни (с удовольствием, искренне), а я им рассказывала про банк и банковские операции... Потом они стали «крутыми», но на протяжении многих лет продолжали с ним советоваться. Например, так к Орлову приходил регулярно Михаил Прохоров, не разорвал он связь с банком и семьёй Орловых и после смерти Дмитрия Львовича.

Дмитрий Львович так с ними разговаривал, что люди хотели вновь и вновь приходиться с ним общаться.



Все отмечают и удивительную дипломатичность Д. Л. Орлова.

Гончарова Л. А. Орлов не «отдавался» никому из правительства, он понимал, что потом, когда на их место придут другие, могут возникнуть проблемы. В этом заключалась его мудрость. Всегда аккуратно смотрел, насколько можно приблизиться к тому или иному чиновнику. «Гончарова, не суетись», — говорил он мне, когда я начала переживать, что в Московской области, например, меняется руководство. Потихоньку прощупывал, как на них выйти, через кого, как поддерживать потом этот контакт.

Он умел провести корабль через все кризисы. Менялись правительства, приходили бандиты, предлагали стать нашей «крышей». Но мы с ними никаких дел не поддерживали. Мы взятки не брали, поэтому наездов не боялись.

Помню, однажды он попросил меня задержаться. Мы тогда сидели в Хрустальном переулке. Сейчас там красиво, а тогда была стройка, помойка настоящая. И во двор к нам заехала машина. Вышли из неё люди и к нам пришли вместе с одним из наших клиентов. Спросили, брали ли мы от него деньги. Орлов ответил, что нет, и, хотя клиент начал утверждать, что деньги отдавал, приехавшие поверили Дмитрию Львовичу и ушли, заявив: «У нас к вам вопросов нет!» Такой у него был авторитет.



Сергей Леньков, Н., Николай Орлов, Людмила Гончарова, Дмитрий Орлов, Александр Долгополов, Татьяна Гаврилкина, 2000 г.

У нас была здоровая команда — Дмитрий Львович всегда за этим следил. Многие банки из тех, что закрылись, пострадали либо от внутренних конфликтов, либо от того, что их просто растащили. В «Возрождении» никогда не было воровства.

Дмитрий Львович, несмотря на то что он работал в бизнес-сфере, оставался всегда государственнымником.

Выборный А. Б. *Его мышление было объёмное, он даже развитие своего банка рассматривал через сферу государственной политики. В этом отношении Орлов был если не единственным банкиром с такой психологией, то очень редким.*

При этом свою работу он всегда и в 1990-е и в 2000-е годы строил в правовом поле, что, прямо скажем, не всегда было выгодно делать.

Одновременно с этим у него было удивительное профессиональное чутьё, он понимал, как будет развиваться ситуация на финансовом рынке, и в зависимости от этого планировал свои действия.

Дмитрий Львович мог жёстко критиковать своего партнёра, но его критика была всегда справедливой, в ней не было ни грамма оскорбления. Он никогда не переходил на личности. В этом проявлялась его прекрасная советская школа.

Гончарова Л. А. *Иногда, выслушав предложения каких-то коллег о том, как можно получить на некой операции (сомнительного свойства) хороший куш, он коротко отвечал: «Нет! Мы этого не будем делать!» И все понимали, что разговор закончен, уговаривать его бес-*



Коллектив банка «Возрождение», 2001 г.

полезно. Принципов не брать чужого, не грабить страну он придерживался твёрдо.

Многие вспоминают честность и ответственность Дмитрия Львовича.

Гончарова Л. А. Он часто говорил: «Мы слово дали, мы обязательства на себя взяли, мы обязаны их выполнять». Поэтому ему доверяли.

Например, банк должен был кому-то выдать определённые суммы, а люди, которые должны были нам эти деньги дать, нас подвели. Тогда мы, в убыток себе договорились с тремя иностранными банками (под слово Орлова), привлекли огромную сумму, чтобы день в день выполнять обязательства. Мы всегда знали, что, если Орлов что-то согласовал именно так, он никогда от своих слов не откажется. Он мог мне сказать: «Гончарова, что-то я не помню этого, но раз ты говоришь, что мы так договаривались, значит, так и будет».

Мариничев Ю. М. Дмитрий Львович был человеком большой души, очень доступным. От него нельзя было услышать: «Я занят, не могу встретиться!» После звонка он всегда отвечал: «Давай, приезжай через два часа» или «Можешь приехать завтра утром?» И делал



Зампреды банка «Возрождение». Слева направо: Марк Нахманович, Людмила Гончарова, Александр Долгополов, Андрей Шалимов, Татьяна Гаврилкина и Александр Болвинов, , 2013 г.

это не формально — старался вникнуть в твою проблему, подсказать лучший выход из неё. И если он не мог помочь, ты уходил с полным пониманием, что приходил не напрасно и стоит отказаться от задуманного.

Человек он был демократичный, поэтому периодически и со мной обсуждал важные вопросы.

Доверие у нас было полное, я никогда не расспрашивал лишнего, знал, что всё, что мне положено знать, Дмитрий Львович мне расскажет.

Он никого не подводил, и ему очень доверяли.

Орлова Т. Д. *Дмитрий Львович был предсказуемым руководителем, если он принимал решение, то отстаивал его, не отказываясь от своих слов, и люди знали, что от Орлова можно ждать. Не помню я и случаев, когда он публично устраивал кому-нибудь разнос.*

Болвинов А. А. *Татьяна не была свидетелем гнева отца. А у него было несколько стадий недовольства. Первая: саркастическое замечание в адрес провинившегося. Он ему задавал вопрос с подвохом. Если человек понимал свою вину и начинал её исправлять, на этом наказа-*



Дмитрий Орлов со своими зампредами. Слева направо: Людмила Гончарова, Александр Долгополов, Марк Нахманович и Александр Болвинов, , 2013 г.

ние заканчивалось. И в дальнейшем Дмитрий Львович о провинности не вспоминал.

Пару раз я становился свидетелем таких проявлений недовольства шефа, происходило это всегда в узком кругу руководства банка.

Если ситуация не изменялась или даже усугублялась, Дмитрий Львович выражал явное удивление действиями сотрудника.

На третьей стадии Орлов мог наказать по полной программе. Площадной брани при этом не было, но виновный мог увидеть Дмитрия Львовича в настоящем гневе. Это происходило уже один на один. И людей он увольнял своим решением, вплоть до зампредов. При этом участие принимал в таких кадровых решениях, которые мог оценивать осознанно и касались они руководителей подразделений. Указания уволить сотрудника он давал за профессиональные или личностные качества, когда тот совершал поступки идущие вразрез с корпоративной культурой.

Да и крепкие слова он знал и умел ими пользоваться.

Однажды я тоже столкнулся с недовольством Орлова: выполнив задание, я отчитался об этом перед ним, но выяснилось, что Дмитрий Львович ждал иного результата. Дело в том, что, давая поручение, шеф не знал всей сопутствующей информации. В результате конфликт был исчерпан.

На работу сотрудников сильнее всего влияет то, какая корпоративная культура прививается руководителями организации или компании. Если в ней допускаются отклонения от общечеловеческих ценностей, работать трудно, приходится постоянно раздуливать конфликты, скандалы. Причём источником их становится сама кадровая служба.

Болвинов А. А. Люди не дураки, они видят, когда их лбами стalkerивают. Дмитрий Львович создал такую атмосферу в банке, что работать было легко.

Прохоров М. Д. Я Дмитрия Львовича на пенсии не представляю! Энергия у него была бешеная. Расстаться со своим детищем, семейным бизнесом, он не мог и имел право действовать так, как ему хочется!

И в этом тоже наше различие — когда нам показалось выгодным, мы Росбанк продали.

ВЫЕЗДНЫЕ СОВЕЩАНИЯ. КОРАБЛЬ ВОСПОМИНАНИЙ

*А всё хорошее, друзья,
Даётся нам недёшево!*

Л. Н. Мартынов. «Пожелание
друзьям»

Первые совещания с управляющими филиалов начали проводиться с весны 1991 года ежеквартально в пансионате «Юность». После решения производственных вопросов, накрывались столы и устраивались танцы. Рассказывают, что для бывших сотрудников Государственного банка СССР всё это было необычным.

Верхов Ю. А. *Пансионат «Юность» стал для нас почти родным. Банк даже потом один их корпус выкупил, но позже сделку опротестовали — это была государственная собственность, и наши хозяйственники как-то не так сделку оформили.*

Потом были выездные заседания совета директоров в наши филиалы, мы побывали в Надыме, офигенная поездка была на Алтай. Долетели до Барнаула, оттуда отправились в Горный Алтай. До базы, где проводили совещание нас, доставили вертолётками.

Но всё-таки все (в том числе и люди, не работавшие в банке) с особым восторгом вспоминают ежегодные выезды на кораблях. Проводить их начали с 1993 года.

Гаврилкина Т. Ф. *Была такая страховая компания — «АСКО». Однажды Людмила Гончарова попала к ним на мероприятие, которое проводилось на теплоходе. Вернувшись, она рассказала о своих впечатлениях Орлову, тому идея понравилась. Так и появилась из*

вестная в банке традиция: устраивать регулярные выездные учёбы, арендуя для этого корабли и приглашать на такие поездки коллег, друзей. Проводить там несколько дней своим кругом. Но, в первую очередь, конечно, делалось это для коллектива банка.

Сейчас такие мероприятия называют корпоративами. Мы же говорили: «Встреча». Отпывали от Северного речного вокзала на три-четыре дня. Маршрут менялся. Чаще всего направление было к Ярославлю, Мышкину, Твери и так далее. Однажды ходили даже на Валаам.

При этом работа не прекращалась. Полноценного отдыха было, может быть, один день. Всё остальное время с 9:00 изволь заниматься делами, не важно, как себя чувствуешь после вечернего празднования. Проводи совещания, выступай с докладами перед коллегами и т.д.

Долгополов А. В. Это были уникальные мероприятия. Не знающие ничего о том, как и для чего они проводились, могли скептически заявить, что ничего особенного в таких корпоративах нет: пьянка, да и только!



Владимир Малинин, Олег Лапушкин с женой, Н., Виктор Геращенко, Н., Дмитрий Орлов, Валерий Сумароков



Но это было все годы работы банка основное коллективное действие: туда приглашались все руководители региональных подразделений и центрального аппарата. На корабле шла напряжённая работа по всем направлениям деятельности банка. Дмитрий Львович был главным координатором всех обсуждений, поддерживал (порой, по-моему, даже сверх меры) управляющих отделений (работу которых хорошо знал, так как недаром сам прошёл через это), но мог в любую минуту поднять любого руководителя и спросить его отношение к обсуждаемому вопросу. Там происходила сверка часов, для кого-то холодный душ, но мероприятие полезное для всех.

Все подразделения представляли и защищали свои стратегии. Регионалы при необходимости могли поправить их, а среди них были очень опытные и зубастые. В результате открытых дискуссий возникла единая стратегия работы всего банка.

В эти дни можно было обсудить и решить все возникающие за год вопросы.

Неумывакин П. И. *Поездки на кораблях начались в 1992 году. Идея была коллективная. Плавали и по Волге, и по Беломорско-Балтийскому каналу (до Питера на поезде доезжали, потом до Петрозаводска,*

где был наш филиал, и дальше шли на теплоходе). Посещали Валаам и Кижы. Эта добрая традиция потом стала нашей «фишкой». Хотя сначала это были просто совещания. Пусть и с последующим «зажиганием» — хоровым пением. Был у нас ряд управляющих, любящих петь. Потом подключилась и художественная самодеятельность.

Если кто-то вдруг не выдерживал испытания неофициальной частью, то потом Орлов проводил с ними индивидуальные беседы.

Работа каждый день начиналась в 9 утра и продолжалась практически весь день. Программа занятий была очень жёсткая. В начале читались общие лекции, потом работали «кружки» (семинары-совещания) по различным тематикам. Иногда в первый день проходило общее совещание, на второй день организовывались «круглые столы».

На этих выездах легко можно было проверить вновь пришедших сотрудников, они в такой обстановке открывались, и можно было понять, насколько тот или иной новичок впишется в коллектив.

Долгополов А. В. Была, конечно, и неформальная часть. Орлов любил кому-то (особенно молодому, новичку) неожиданно предоставить слово для тоста и смотрел, как тот будет выходить из поло-



Олег Лапушкин и Валерий Сумароков



жения, как он реагирует на непредвиденную ситуацию, как импровизирует. Я сам через это проходил.

Новичкам надо было определять своё место в коллективе, а пока обустриваться за обеденным столом, адаптироваться в компаниях, образующихся вечерами, после занятий и заседаний.

Проверка осуществлялась и того, как человек может себя контролировать. Выпивку предоставляли без ограничений, но попробуй перебрать, повести себя непотребно или пропустить завтрак и прийти утром на заседание «не в форме». Считай, что получил «чёрную метку». Ты был всегда на виду: гуляй, но меру знай.

Внутренняя конкуренция была очень сильная, но в рамках приличия.

Тот, кто не приживался на таких поездках, не приживался и в банке.

Была в этих поездках и творческая программа. Вначале это были хоровые пения в конце ужина, в 2000-е годы мы стали ставить капустники, нанимать хореографов для обучения сотрудников танцам и постановке программ. В конце концов такие постановки стали полупрофессиональными. Все подразделения готовили свои номера и это было значительно интереснее просмотра номеров приглашённых звёзд.

Всего в этом мероприятии участвовали около 100 человек (из них больше половины представляли филиалы). На это мероприятие мечтали попасть все.

У такого выезда всегда была вторая цель — собрать вместе друзей, провести в общей компании хотя бы два-три дня.

Дмитрий Львович приглашал на них известных людей, с которыми сотрудники банка могли познакомиться. Завсегдатаем были ректор Финансовой академии Алла Георгиевна Грязнова с внучками, Виктор Владимирович Геращенко (впрочем, он выезжал с женой, только когда не был председателем Банка России), бывший министр финансов России Владимир Георгиевич Пансков и друзья Дмитрия Львовича из росзагранбанков — банков с российским капиталом за рубежом. Приезжали все, откладывая свои дела.

Впрочем, гостей было немного, до 1997 года — 3–5 человек.

Грязнова А. Г. *Мы встречались практически ежегодно в конце лета, когда у меня заканчивались вступительные экзамены. Ради этих трёх дней я откладывала буквально всё — командировки, санаторий в Барвихе...*



Марк Нахманович, Татьяна Гаврилкина, Дмитрий Орлов и Людмила Гончарова

Гаврилкина Т. Ф. Мне казалось, что таких личностей и профессионалов природа уже не сделает никогда.

Пансков В. Г. Вокруг Дмитрия всегда была какая-то аура — к нему люди тянулись. А чего стоят наши поездки на теплоходах!

Постоянно ездили Грязнова, я, Валера Сумароков. Остальных ребят никто не знал — это были в основном совзагранбанковцы: Володя Калинин и Олег Лапушкин с жёнами. Для нас это был чистый отдых, и мы себя вели ниже травы, тише воды. Нас таких было человек 10–12.

Первая поездка наша была на Валаам. В Питер ехали на поезде. Я поехать не смог, отправил жену с дочерью.

Вернувшись, жена рассказала про «уроки Дмитрия Львовича».

Следует прежде сказать, что она у меня любит хорошее вино, не выносит крепкие напитки и в жизни никогда не пила водку. При этом любит процесс застолья, а не его последствия.

Уроки такого процесса и продемонстрировал ей в поездке Дмитрий Орлов. При этом она призналась, что потребление водки под руководством опытного учителя приносило ей удовольствие.

По её словам, Дмитрий Львович уговорил жену выпить водки. «Я сама не пойму, как я решилась это сделать», — призналась она. Вот такой у него дар убеждения.

Потом мы ездили по Волге, и были очень интересные поездки.

Семикозы жили в Лондоне, Малинины в Вене, Лапушкины на Кипре. И встретиться все вместе раз в году мы могли только в компании Дмитрия Орлова. Последние три года перед смертью он не ездил.

Семинары на теплоходах стали фирменным знаком банка «Возрождение». О них вспоминают до сих пор.

В 2012 году состоялся 20-й выезд, в нём впервые не участвовал Дмитрий Львович.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СВЯЗИ

Сдайте валюту!

М. А. Булгаков. «Мастер и Маргарита»

В апреле 1992 года в банк «Возрождение» по приглашению Д. Л. Орлова пришёл на работу Ю. С. Московский со своей командой из 30 человек. Бывший ещё недавно председателем правления Внешэкономбанка СССР, Юрий Сергеевич в конце 1991 года потерял работу, и Дмитрий Львович, знавший его, но не бывший его близким другом, сразу протянул ему руку, предложив стать зампредом его банка.

Московский привёл с собой группу людей, и в созданном вскоре валютном управлении банка стали работать опытные специалисты: Виктор Владимирович Фролов, Владимир Афанасьевич Лакшин, Татьяна Михайловна Потапова, наконец, Алексей Сергеевич Кольбе (в советское время возглавлявший во Внешэкономбанке управление неторговых операций, под ним были все обменные пункты).



Шпурик А. П. До нас валютными операциями у Орлова занимались три человека, во главе с Ириной Геннадьевной Бабенко. Но тогда особых операций не было — генеральную лицензию на работу с валютой банк получил только с приходом Московского.

Вскоре к ним прибавился ещё один мэтр — Томас Иванович Алибегов, работавший в сов-

загранбанках в Париже, Бейруте, первый зампредседателя правления Внешэкономбанка СССР, в самые трудные для банка дни в конце 1991 года исполнявший обязанности председателя. Он также стал зампредом банка «Возрождение».

Алибегов Т. И. *Меня в банк пригласил Московский, когда у меня не было работы. Меня сделали зампредом.*

Дмитрий Львович доказал, что в самые трудные времена можно создавать не полубандитские структуры, а настоящий банк.

В это же время в банк приезжал фактически безработный Виктор Владимирович Геращенко. То ли в гости к Дмитрию Львовичу и своим бывшим коллегам, то ли на разведку, посмотреть, не найдётся ли и ему работа в банке. Судя по всему, два знаменитых банкира тогда на долгие годы и подружились.

До этого «десанта» ни одного специалиста по этому направлению в банке не было и готовить их было некогда и некому.

Потапова Т. М. *Орлов пригласил нас, внешторгбанковцев, — тех человек 30, которые перейдут вскоре к нему на работу, — к себе в банк на собрание. Дмитрий Львович рассказал нам о банке, о своих планах, об условиях работы.*

Я в тот момент работала в отделе международных кредитов и гарантий. Начальником моим был Виктор Владимирович Фролов. Честно говоря, я не собиралась уходить из Внешэкономбанка. Но когда приехала на собрание, меня настолько поразили честными глазами и очаровательной улыбкой Дмитрий Львович, что я поверила всем его обещаниям и решила на переход. Орлов был очень приятен в общении, мягко говорил, спокойным голосом всё рассказывал... Он просто не мог не понравиться. Было видно, что это человек с большой буквы.

После прихода в банк нас стали называть «валютными девочками и мальчиками».

Под новую команду сняли помещение на Ленинградском проспекте, дом 7, рядом с Белорусским вокзалом. В здании фабрики-столовой, где располагался филиал банка. Томас Иванович располагался на Кадашевской набережной, ему поручили курировать управление ценных бумаг. Там же разместили управление внешних связей, оно выстраивало отношения с контрагентами.

Московский поставил своим сотрудникам задачу полностью закрыть собой всё валютное направление банка «Возрождение». Сначала был создан Центр валютных операций, а в июне 1992 года структуру банка

пересмотрели, и мы стали валютным управлением. Происходило это в преддверии получения генеральной лицензии (в августе 1992 года), чтобы сразу реализовать все открывающиеся возможности.

Шпурик А. П. У Московского, как заместителя Дмитрия Львовича, была сильная команда. Например, Виктор Владимирович Фролов, специалист высочайшего класса и чрезвычайно принципиальный. Он трагически погиб в 1999 году. Он был членом кредитного комитета банка. А наше управление в начале занималось кредитами в валюте самостоятельно (позже, в 1993 году, это направление передали в общее кредитное управление). Бывали ситуации, когда приходил клиент, просил кредит, мы проверяли его и выясняли, что у него всё пусто (ни залога не было, ничего иного), но Дмитрий Львович за него лично просил. Тогда находили какое-то решение, чтобы кредит выдать «под честное пионерское» и выносили заявку на кредитный комитет. Всем в комитете было понятно, откуда «ноги растут», иначе подобной заявки просто не появилось бы. Поэтому все голосовали «за». Только Фролов был «против», он упорно заявлял: залога нет, бизнес-план ущербный, риски большие... Но раз большинство «за», то заявка одобряется. Кстати, несмотря на всё, подавляющее большинство таких кредитов возвращалось.

Вскоре после их прихода, в июле, банк получил валютную лицензию. Первую лицензию, выданную после прихода к руководству ЦБ Виктора Владимировича Геращенко.

11 декабря 1992 года правление банка «Возрождение» провело деловую встречу с представителями крупнейших зарубежных банков, посвящённую началу работы его валютного управления. На встрече присутствовали члены правления банка «Возрождение» и главы московских представительств крупнейших западных коммерческих банков, в частности Credit Lyonnais, Deutsche Bank AG и Commerzbank AG.

Как сообщил корреспонденту Ъ председатель валютного управления «Возрождения» Анатолий Шпурик, уже сегодня банк поддерживает корреспондентские связи почти с тридцатью зарубежными банками. В планах «Возрождения» — значительно расширить сеть своих зарубежных корреспондентских отношений, а также открыть несколько филиалов и представительств за границей, в частности, в Индии, Чехословакии и Болгарии. По мнению г-на Шпурика,

установление корреспондентских отношений представляет существенный интерес для клиентов банка, среди которых — крупные внешнеторговые предприятия СНГ. Кроме того, новые возможности банка, вероятно, будут способствовать привлечению потенциальных акционеров, в том числе валютных. Валютные акции банк распространяет с 1 октября на основании полученной в августе генеральной валютной лицензии.

Деловая встреча в банке «Возрождение» // Коммерсантъ. 12.12.1992.

Гончарова Л. А. *Юрия Сергеевича Московского мы взяли для развития внешнеэкономической деятельности — с Европой, США. Перед этим он был, фактически, «выброшен» из жизни. Дмитрий Львович протянул ему руку помощи. Московский привёл с собой много людей, настоящих профессионалов, просто выдающихся людей, некоторые работают в банке до сих пор. Они сделали много полезного для банка. Например, банк «Возрождение» стал первым банком, который прошёл в России международный аудит в Coopers & Lybrand. Да и как открывать правильно корсчета за рубежом, они нас научили.*

Мы до их прихода были «колхозным» банком. Даже первый наш символ — крыло птицы, как будто с птицефабрики — называли «курицей». Хотя, придумывая его, мы имели в виду орла. Орлов, орёл, по аналогии. Поменяли этот знак мы на существующий поныне с латинской буквой V, тоже благодаря команде Московского.

Александр Вишнёв возглавил направление короткошней, или дилинг.

Все валютные операции в банке «Возрождение» проводились на самом высшем уровне. Банк вошёл на верхние строчки рейтинга проведения международных расчётов. По оценке крупнейших международных банков, корреспондентов российских банков, его рейтинг всегда был в районе 99,9%.

Это помогло и привлечению иностранных средств в инвестиции. В первую очередь, конечно, от российских заграничных банков.

Банк установил корреспондентские отношения с Bank of America (поддерживали их до скандала и вовремя их прекратили). В целом корреспондентская сеть банка «Возрождение» стала очень широкой, что позволяло ему выстраивать любые цепочки для выполнения заявок клиентов.

Гаврилкина Т. Ф. Мы смотрели на Юрия Сергеевича, на эту легендарную личность, открыв рот. Придя к нам, его команда выстроила работу необходимого нам управления.

Дмитрий Львович так ценил своих новых коллег, что давал им полную свободу.

Гончарова Л. А. Я с девяти, с половины девятого пашу, а Юрий Сергеевич Московский приходил в одиннадцать. Через час зайдёт ко мне, скажет: «Я на ланч». Мне же, засиживающейся дотемна, он всегда говорил: «Людмила, так нельзя работать!»

Помню, и как Томас Иванович Алибегов любил мне позвонить и о чём-то минут 20 рассказывать. А у меня дел миллион, но разговор с таким уважаемым человеком не прервёшь же. Положу трубку на стол и только иногда отвечаю, что, да, слушаю. И продолжаю работу.

В вэбовской команде было много золотой молодёжи.

Верхов Ю. А. У нас работал внук советского партийного и государственного деятеля Михаила Андреевича Суслова — Андрей Револьевич Суслов¹, окончивший МГИМО сын замминистра культуры Иван Попов. У меня в отделе был Юрий Павлов — внук управляющего делами ЦК Георгия Сергеевича Павлова, незадолго до этого трагически окончившего свою жизнь.

И таких среди новых коллег было много.

Чтобы понять, какого уровня специалисты пришли в банк, дам слово одному из них. Тем более что ему вскоре предстояло создавать совместный российско-чешский банк. Анатолий Петрович Шпурик был начальником валютного управления банка «Возрождение».

Шпурик А. П. У меня долгое время была форма допуска «ОВ» — «особой важности», это выше, чем «СС» — «совсекретно». Я во Внешэкономбанке СССР занимался валютными планами страны.

Когда они меня «достали», Юрий Сергеевич Московский предложил мне выбрать одну из стран для организации представитель-

¹ Отец А. Р. Суслова — Революй — генерал-майор, доктор технических наук, профессор, лауреат Государственной премии СССР (1979), в 1975–1989 годах возглавлял Центральный НИИ радиоэлектронных систем; его мать — Ольга Васильевна — была главным редактором журнала «Советское фото». Андрей Револьевич окончил МГУ им. М. В. Ломоносова. В 2017 году был директором по развитию бизнеса России и СНГ Adobe Systems.

Международные связи

ства банка, я выбрал Чехословакию, в которую регулярно ездил и которую полюбил.

В ноябре 1987 года я, поработав в Праге, вернулся оттуда.

К тому моменту предприятиям-экспортёрам разрешили оставлять себе от экспортной валютной выручки 10%, так называемые валютные отчисления. Но это были не «живые» деньги, а лишь право их требования (учитывались они на специальных забалансовых счетах). Эту валюту можно было использовать и на приобретение импортного ширпотреба.

В 1991 году экономическая ситуация в стране резко ухудшилась, возможности использования заработанной валюты ограничились, решив её тратить только на приобретение продуктов питания, лекарств, лечение, ещё каких-то вещей.

Я в это время был заместителем у А.В. Колпакова в планово-экономическом управлении.



50-летие Дмитрия Орлова. Слева направо: Томас Алибегов, Виктор Архипов, Юрий Московский, Павел Неумывакин, Бабенко, Людмила Гончарова, Дмитрий Орлов, Н., Н., Тамара Лужина, Софья Савина, 2 июля 1995 г.

Контролировали новые правила жёстко, а все платежи проходили через наше управление. В банке было ограниченное количество лиц, с визой которых эти платежи пропускались (я, Носко и Московский). Недовольства было много по этому поводу, помню огромные очереди у нас в коридоре.

А вечером, после трудного дня, мы собирались, чтобы «подвести итоги дня» у Анатолия Петровича Носко. Я всегда был за рулём, поэтому относился к этим посиделкам не очень хорошо, сидеть и смотреть на коллег мне было неинтересно. Тем более что часто приходилось подвозить коллег домой. А моего начальника Колпакова — в Чертаново. Не близко от моего дома, в районе ВДНХ.

Потом начались какие-то слухи, что платежи кто-то пропускает за взятки, ситуация накалилась. Московский вызвал меня и сообщил, что Дмитрий Львович Орлов собирается создавать в своём банке блок валютных операций. И у него пока работают всего три человека. Так мы и познакомились с Дмитрием Львовичем.

Орлов иногда бывал жёстким. Не жестоким, а именно жёстким. Вернее, умел им быть. При этом был очень справедливым человеком. Не гнобил людей, не припоминал им старые грехи. Умел прислушаться к человеку. С Орловым можно было спорить, хотя он очень не любил, когда его в чём-то настойчиво поправляли. То есть, если он с чем-то не согласился, то постоянно возвращаться к этому вопросу смысла не имело.

Вот, например, Павел Неумывакин, пришедший из Госплана, был теоретиком, да к тому же заострённым только на поощрениях сотрудников, и они периодически сталкивались с Дмитрием Львовичем, которому надо было искать решения тех или иных проблем на благо банка, его детища.

Это было главное, что Орлова интересовало.

3 декабря 1993 года Дмитрий Львович, видимо, не без влияния И. С. Московского и Т. И. Алибегова, подписал заявление группы, в котором выражал своё несогласие с руководством Ассоциации российских банков (АРБ) и Московского банковского союза (МСБ), поддержавших ограничительные меры против иностранных банков и осудивших позицию председателя ЦБ России Виктора Геращенко по этому вопросу.

Кроме Д. Л. Орлова это письмо подписали руководители ещё трёх крупных московских коммерческих банков: В. Б. Судаков (Междуна-

родный московский банк), Г. А. Чудновский («Оптимум») и В. К. Якунин (Токобанк). Они обвинили Егорова и Виноградова в том, что решение АРБ не было согласовано с ними и не отражает позиции всех банкиров России.

Якунин В. К. *Мы сделали открытое заявление, в котором выразили своё несогласие с руководством Ассоциации российских банков и Московского банковского союза. К нашему обращению, названному прессой «заявлением четырёх», должен был присоединиться и председатель Россельхозбанка Николай Лихачёв, но не успел этого сделать по трагической причине, он был застрелен 2 декабря 1993 года.*

Геращенко В. В. *Осложнение политической обстановки осенью 1993 года неожиданным образом сыграло на руку российским банкам — накануне выборов в Думу появился Указ Президента № 1924 «О деятельности иностранных банков и совместных банков с участием средств нерезидентов на территории Российской Федерации», он был подписан 17 ноября 1993 года. Он запретил до 1 января 1996 года иностранным и совместным банкам работать с российскими резидентами (тем, что не начали этого делать до 15 ноября 1993 года). И тем самым очередной раз продемонстрировал непредсказуемость действий Ельцина и президентской команды. От его подготовки тут же откrestился замминистра финансов А. П. Починок и, естественно, вице-премьер А. Н. Шохин.*

Появление указа явно объяснялось тем, что в ходе предвыборной кампании в Думу некоторые коммерческие банки, опасаясь конкуренции и желающие развиваться как монополисты, организовали «движения сопротивления» проникновению иностранных банков на российский рынок и оказали соответствующее давление на Аппарат Президента РФ.

Дело было в том, что в конце ноября вышло совместное заявление руководителей АРБ и МСБ, сделанное от имени этих организаций. В нём одобрялись ограничительные меры в отношении иностранных банков в России, предусмотренные Указом Президента РФ № 1924 от 17 ноября «О деятельности иностранных банков и совместных банков с участием средств нерезидентов на территории Российской Федерации», а также содержалась негативная оценка позиции председателя ЦБ Виктора Владимировича Геращенко, который выразил сомнения в целесообразности таких мер в нынешних условиях.

Герашенко В. В. *Международный московский банк этот документ не затрагивал. Но помню, как переполошились зарубежные коллеги. Мы тогда были с Черномырдиным в Давосе. Там он встречался с тремя представителями американских банков: Bank of America, Citibank и Chase Manhattan Bank. Как раз появилось указание о приостановлении переоформления представительств всех иностранных банков в филиалы. У двух банков проблем не было, а представительство Citibank было под угрозой. И вот на переговорах вице-президент банка Уильям Роудс стал жаловаться на дискриминацию. Дело в том, что планы в России у них были большие. Президент Citibank Т/О Moscow Хорват Миленко громогласно заявлял, что в своей деятельности новый банк будет ориентироваться на три основные группы клиентов — крупные российские банки, иностранные компании и СП, зарегистрированные в России, а также российские компании, заинтересованные в выходе на мировые рынки. Банк планировал проводить операции с рублями, делая ставку на внутренний финансовый рынок. Я тогда посоветовал ему: «А вы проведите какую-нибудь кредитную операцию в России. Выдайте кредит сотруднику своего представительства хотя бы в 1000 рублей. Вот и будет на вашем счету проведённая операция, а у нас появятся основания для допуска банка на территорию Российской Федерации». Коллеги меня послушались, и в России остались работать все три американских банка, из 10 или 11 существующих тогда иностранных банков.*

Д. Л. Орлов с коллегами считали, что эффективность объявленных в указе от 17 ноября мер сомнительна. Ограничения в отношении иностранных банков в России отвечали лишь конъюнктурным интересам некоторых влиятельных коммерческих банков и иных структур, которые хотели бы любой ценой завоевать монопольные позиции на внутреннем рынке для получения сверхприбылей. Однако это не принесёт пользы банковской системе и экономике России в целом. Кроме того, в случае реализации этих мер может быть затруднена деятельность заграничных отделений и представительств отечественных банков и станет проблематичным открытие там новых российских банковских учреждений. В более широком плане меры, предпринятые против иностранных банков, могут негативно отразиться на отношениях России с развитыми странами.

Хотя собственное валютное управление банка «Возрождение» было сформировано сравнительно незадолго до этого, в 1992 году, у Дми-

трия Львовича, судя по всему, были далеко идущие в этом направлении планы. Ведь это направление сразу оказалось весьма успешным: за год собственные средства в иностранной валюте банка увеличились в 4,5 раза, сумма активов — почти в 3 раза, а полученная прибыль выросла в 8,5 раза и составила свыше 10,0 млн долларов. Были установлены корреспондентские отношения с 67 иностранными банками в 25 странах мира, открыты корсчета типа ЛОРО 35 банкам. На повестке дня стоял вопрос о децентрализации валютных операций по филиалам банка с целью приближения их к клиентуре. Банк был принят в международную систему банковских коммуникаций SWIFT.

Ограничения, обозначенные в вышеупомянутом указе, сохранялись до июня 1994 года. Вначале представители Европейского союза заявили, что воспринимают указ российского президента об иностранных банках как меру, ухудшающую банковский климат в России, что явно противоречило соглашению с ЕС, подписанному нашей страной. А затем и американский конгресс предупредил Россию, что барьеры, устанавливаемые для банков США, повлекут ответные американские меры. Тогда же крупнейшие российские коммерческие банки, вознамерившиеся выйти на европейский рынок, на себе почувствовали



*Общее собрание акционеров Банка международной торговли и инвестиций.
В центре — председатель ВЭБ Белоруссии Геннадий Олейников,
Дмитрий Орлов, Людмила Гончарова, Татьяна Гаврилкина, Минск, 2005 г.*

глухое противодействие со стороны местных властей. Россия, заинтересованная в поддержании хороших отношений с ЕС, вначале сняла ограничения на деятельность европейских банков. Позднее того же добились американские банки. Запрет на работу с российскими резидентами сохранялся только для ещё не рождённых иностранных банков (они, кстати, за тот период и не были созданы).

В 1995 году в банк пришёл Николай Дмитриевич Орлов, через год после того, как он адаптировался, ему поручили создавать банковский дилинг. И он большую часть функций управления ценными бумагами забрал под себя, чтобы делать единый блок, в который входили межбанковские, валютные и фондовые операции.

Шпурик А. П. *Когда мы переехали на Лучников переулок, в банк пришёл Николай Дмитриевич Орлов, он стал начальником управления и занялся дилингом. Мой сын знал его по Финансовой академии и отзывался о нём положительно. Потом я слышал о нём много хорошего уже от своих сотрудников. Умный, думающий человек, очень честный и порядочный. С ним было приятно работать.*

Орлов Н. Д. *К моему приходу в «Возрождение» чрезвычайно важным событием был процесс выстраивания работы с казначейскими облигациями Минфина. Управление, занимающееся межбанковскими операциями, уже было. Но взаимоотношение между разными филиалами было выстроено слабо, все совершаемые сделки ещё формально учитывались в центральном офисе.*

Предстояло создать дилинг как инструмент управления ликвидностью, денежными потоками, доходами от операций на межбанковском, фондовом рынках. Таково было моё первое задание, полученное от отца.

У меня по этому вопросу опыт был, хотя и слабенький. Но я не старался перекроить всё под себя. Нужно было научиться многому у более опытных коллег из других банков, в том числе и иностранных.

Начали мы с подбора и установки торговых терминалов, мебели, с подготовки помещения, потом выстраивали всё необходимое: фронт-офис, мидл-офис, вэб-офис, систему корреспондентских отношений, расчётных функций, набирали сотрудников, готовили инструкции и так далее.

Стиль управления отца был очень взвешенный, чем больше я набираю опыта, тем сильнее в этом убеждаюсь. У него было профессиональное чутьё и умение занять промежуточное положение между из

лишней опекой за порученным кому-то делом и бесконтрольностью. Я не помню случая, чтобы он когда-то выпытывал у меня детали того, как идут дела во вверенном мне направлении, но каждый день чувствовал его внимание. Существовала между нами (и с другими руководителями направлений) регулярная ненавязчивая система обмена информацией, благодаря которой он мог постоянно держать руку на пульсе. Каждый день проходили какие-то собрания, не ликвидирующие свободу нашего манёвра. Это отмечали все мои коллеги в банке. Отец считал, что всё должно исходить от внутренней неконтролируемой порядочности. И он всем доверял, правда, до момента, пока человек не подводил его.

На первом этапе отец ограничивал мой круг ответственности, он не поощрял моё «проникание» в различные подразделения банка. Может быть, это правильно, я пришёл молодым (мне было 24 года), неопытным специалистом, мне вполне хватало задач на своём основном месте — это был огромный ответственный участок, его хватало с головой, на нём следовало полностью сфокусироваться.

Только через пару лет, когда первое задание было в первом приближении выполнено, я стал знакомиться со смежными подразделениями. А вот, например, кредитной работой, основной в банке, я никогда не занимался. Банковское дело сложное и требует концентрации на определённых вещах.

В 1995 году валютное направление твёрдо стало на ноги, и ему уже стали не нужны опытные консультанты советской поры. Поводы для смены команды не заставили себя ждать.

Шпурик А. П. Дмитрий Львович встретился за границей с Михаилом Задорновым (тот ещё был депутатом Госдумы), который ему много чего рассказал про банк Parex из Риги (банк активно занимался отмывкой денег российских предпринимателей). А мы как раз выдали ему кредит. Документы подписывали Юрий Московский и Александр Вишнёв. Но досталось от Орлова мне, хотя я в тот момент вообще был в отпуске. Потом он извинялся передо мной: «Я тебя “обгавкал”, но ты зла не держи...» Буквально так сказал. Позже Parex всё-таки кредит вернул, хотя перед этим попросил о его пролонгации. Как раз из-за этого случая между Орловым и Московским «пробежала кошка».

В 1996 году Юрий Сергеевич покинул банк. Чуть раньше это сделал Томас Иванович.

Алибегов Т. И. Ушёл из банка «Возрождения» я по просьбе председателя правления ВЭБа А.П. Носко, там я понадобился, чтобы помочь разобраться с рядом сложных вопросов. Носко с Орловым вместе учились в институте, и Дмитрий Львович не мог ему отказать.

Шпурик А. П. Московский из банка ушёл в 1996 году. Перед этим я помню, как мы ходили вместе с Юрием Сергеевичем к Дмитрию Львовичу, когда тот хотел уволить Фролова (тот проявил принципиальность, не выполнил распоряжение — отказался пропускать какой-то платёж). Людмила Гончарова на него пожаловалась, и Орлов распорядился его уволить. Но нам удалось его отстоять, Дмитрий Львович сказал: «Считайте, что ничего не было!»

Московский после «Возрождения» работал у нашего бывшего коллеги Жени Ульянова.

Тогда же создавать Первый чешско-российский банк ушёл и первый руководитель валютного управления Анатолий Петрович Шпурик.

В начале 1997 года банк предложил своим клиентам новый вид вклада — валютный, получивший название «Накопительный», по мнению многих вкладчиков весьма выгодный и перспективный, однако в преддверии дефолта 1998 года оказавшийся весьма рискованным.

В июне 1997 года банк «Возрождение» привлёк синдицированный кредит иностранных финансовых институтов в размере 30 млн долларов на 6 месяцев с возможностью трёхразовой пролонгации. Организатором кредита выступил Банк Австрии.

ПЕРВЫЙ ЧЕШКО-РОССИЙСКИЙ БАНК

Гранаты у него не той системы.

В. Ежов, Р. Ибрагимбеков,
к/ф «Белое солнце пустыни»

Совместный чешско-российский банк был создан банком «Возрождение» с чешскими банкирами в 1996 году.

Инициативу по его созданию проявило руководство Investiční a Poštovní Banka AS (Инвестиционный и Почтовый банк) второго тогда по размеру банка Чехии. Группа по созданию ПЧРБ появилась в 1995 году.

Шпурик А. П. *У меня с Обходни банком (чешский Внешэкономбанк) были хорошие отношения ещё с 1981 года, по прежней работе, поэтому я и взялся за создание совместного банка. Во время подготовительной работы мы с Орловым и Гончаровой летали Прагу, я знакомил их с чешским банковским руководством.*

Чехи хотели тогда внедриться на российский рынок для обслуживания внешнеторгового оборота и инвестиционных проектов Российской Федерации и Чешской Республики, для предоставления банковских услуг компаниям — участникам российско-чешских внешнеэкономических связей, а также российским предприятиям и организациям, созданным с участием чешского капитала.

5 марта 1996 года в Банке России был подписан протокол о намерениях об учреждении в Москве Первого чешско-российского банка (První Česko-Ruska Banka). Помимо представителей обоих коммерческих банков, на встрече присутствовали первый зампред председателя ЦБ Александр Андреевич Хандруев и министр иностранных дел

Чешской Республики Йозеф Желенец. У созданного банка 49% первоначального уставного капитала в 6 млн долларов принадлежали чешской стороне, 51% — российской.

Открывая встречу, Александр Хандруев заметил, что в настоящее время в России действует всего 18 банков, более половины уставного капитала которых принадлежит иностранцам. Причём ни одна из стран Центральной или Восточной Европы не открыла в России своего дочернего банка. Тем более приятно, отметил Хандруев, что первым пришедшим в Россию банком стал банк из Чехии — государства, добившегося значительных успехов в экономике, и страны, куда активно стремится иностранный капитал. Александр Хандруев также подтвердил приверженность ЦБ курса на привлечение в Россию первоклассных иностранных банков как потенциальных крупных инвесторов и создателей конкурентной среды. После подписания протокола о намерениях Александр Хандруев заметил, что создаваемый банк сможет получить лицензию и приступить к операциям уже в этом году. <...>

По словам президента банка «Возрождение» Дмитрия Орлова, интерес его банка к работе в Чехии не случаен. Во-первых, некоторые клиенты филиалов этого банка заинтересованы в контактах с чешскими фирмами. Во-вторых, налаживание связей с соседями России является для банковского бизнеса очень перспективным. Выбор же Investiční a Postovní Banka был несколько спонтанен: просто стремление к выходу на соседние рынки продемонстрировали одновременно именно эти два банка.

Станова Елена. Соглашение российского и чешского банков // Коммерсантъ. 06.03.1996.

Новый банк разместили напротив Финансовой академии в доме № 3 по улице Острякова. Там же находился один из крупнейших клиентов банка — автодилер «Пеликан» (позже банк переселился в Лучников переулок). Первым его председателем правления стал бывший руководитель валютного управления банка «Возрождение» Анатолий Петрович Шпурик.

Шпурик А. П. *В 1996 году я был переведён на работу из «Возрождения» в Первый чешско-российский Банк (ПЧРБ), не взяв к себе никого*

из коллег. Дмитрий Львович попросил тогда меня «иметь совесть» и не забирать с собой сотрудников.

Представителем чешского акционера был Богумил Шевчик.

Кредиты, расчёты, айтишников и мини-диллинг курировали чехи, кадры — российская сторона.

Шпурик А. П. *Было сложно: я чувствовал себя, как «слуга двух господ». Между чешскими и российскими хозяевами. Тогда ГКО давали банкам фантастический доход, а чехам нужна была прибыль, инвестировать во что-то в России они не спешили. Поэтому практически все деньги, поступающие в ПЧРБ, в нём и «крутились». А Дмитрию Львовичу хотелось, чтобы средства из ПЧРБ поступали в «Возрождение». То есть один ждал денег, другие прибыли.*

А Дмитрий Львович прекрасно понимал, что в России длинных денег нет, и пытался с помощью совместного банка привлечь их в свой бизнес.

Неумывакин П. И. *Основной владелец чешского Инвестиционного и Почтового банка господин Тессарш хотел найти партнёра в России. Они нашли общий язык с Орловым, приглянулись друг другу (чех был старше лет на десять). Так появился ПЧРБ (51% принадлежал «Возрождению», 49% — чехам). Расчёт состоял в том, что деньги будут приходиться на ПЧРБ, но, так как у него нет клиентуры, средства будут перебрасываться в банк «Возрождение». В 1998 году, когда я пришёл в банк, его клиентами было около 90 компаний, в основном чешские и словацкие, в частности, «Чешские авиалинии». Российских было крайне мало. При том что стандартный филиал «Возрождения» обслуживал минимум тысячу клиентов.*

В апреле 1998 года председателем правления ПЧРБ, по рекомендации Дмитрия Львовича, стал П. И. Неумывакин.

Шпурик А. П. *У меня задача была выйти на ноль ко второму году работы, хотя такого обычно не бывает.*

Когда я уходил из ПЧРБ, на меня навалилась служба безопасности, просила объяснить причины некоторых выданных кредитов. Хотя их предоставляли чехи. Я рассказал об этом Орлову, тот при мне вызвал начальника службы безопасности, спросил, есть ли у него претензии ко мне? Тот подал ему список заёмщиков, по которым возникли вопросы. Дмитрий Львович последовательно указывал: «Так, этого вычеркни, этого тоже, этого...» И в конце концов, когда список закончился, сделал заключение: «Так какие ещё к нему претензии?»

Если нет — не трогать его!» Орлов дал мне положительный отзыв, с которым я перешёл в РНКБ. Председатель правления этого банка Пётр Коротков позвонил Дмитрию Львовичу, и тот рекомендовал меня. Так я на два года стал у Петра замом.

А о Дмитрии Львовиче могу сказать, что не помню случая, чтобы он не сдержал бы своего слова. Иногда даже в ущерб себе (если вдруг что-то передумал).

Проблемы же с банком начались ещё при первом руководителе, практически сразу после его создания.

Шпурик А. П. *Однажды мои «расчётники» (Вася Трубенков) обнаружили, что через нас деньги поступают в Грозный, где чешская сторона строит бизнес-центр на площади Минутка, во время войны совместно с российским Минстроем и чешскими военными строителями. Было понятно, что никто ничего не строил, под бомбами коллеги просто списывали деньги. При этом они лежали на наших счетах в ПЧРБ. Я рассказал об этом Дмитрию Львовичу и нашей службе безопасности.*

Так что идея Орлова, заключающаяся в том, что ПЧРБ должен стать инструментом для привлечения длинных инвестиций, для их дальнейшего вложения в проекты клиентуры «Возрождения», не реализовалась. В итоге все привлечённые деньги оказались короткими и находились на валютных корсчетах банка «Возрождение».

Орлов Д. Л. *Новый банк не смог привлечь в клиентуру чешский бизнес, заинтересованный в бизнесе с Россией. Да и мы так и не нашли интереса в чешском бизнесе, поэтому мы позже и продали свою долю этого банка¹.*

В середине 2000-х годов в Праге была зарегистрирована «дочка» ПЧРБ, но к банку «Возрождение» она уже не имела никакого отношения. Его доля в ПЧРБ была закрыта в феврале 2000 года, в рамках урегулирования задолженности перед Investicni A Postovni Banka AS (Инвестиционный и Почтовый банк), возникшей во время кризиса 1998 года. Но в течение всего 1999 года шёл непростой переговорный процесс и «Возрождение» уже не принимало участия в работе ПЧРБ.

¹ Станова Елена. Соглашение российского и чешского банков // Коммерсантъ. 06.03.1996.

Первый чешско-российский банк

Банк, согласно сообщениям в прессе, с конца 2002 года стал принадлежать бывшему менеджеру Стройтрансгаза бизнесмену Роману Попову. 1 июля 2016 года Банк России отозвал лицензию на осуществление банковских операций у банка ПЧРБ, входившего на тот момент в топ-150 российских кредитных организаций. Дыра в его капитале на тот момент превысила 20 млрд рублей. А 20 января 2017 года Басманный районный суд Москвы санкционировал арест бывшего вице-президента, обанкротившегося Первого чешско-российского банка (ПЧРБ) Дмитрия Меркулова по делу о хищениях из банка крупной суммы денег.

Были и другие попытки создания совместных банков с иностранными партнёрами. Разрабатывали план создания банка и с Польским почтовым банком, со вторым по величине банком Польши BGZ (АО «Банк продовольственной экономики»). В Варшаву специально ездили Гончарова и Неумывакин.

В 1998 году банк «Возрождение» стал одним из учредителей в Минске Банка международной торговли и инвестиций — Межторгбанка.



Дмитрий Орлов подписывает договор с председателем чешского банка

Среди акционеров Межторгбанка был и Национальный банк Республики Беларусь.

Орлов Д. Л. Создавали мы совместный банк и с Беларуссией, на это даже потратили 1 млн долларов. Делалось это по инициативе В. В. Геращенко (он был вновь председателем Банка России) в разгар кризиса в конце 1998 года в целях поддержки белорусской экономики. С белорусской стороны учредителем Международного торгового банка выступал Национальный банк, с российской стороны — банк «Возрождение».

Банк «Возрождение» принимал участие в Программе поддержки предприятий республики. Эта программа помогала оптимизировать



Дмитрий Орлов и Людмила Гончарова подписывают договор с польским банком

Первый чешско-российский банк

расчёты российских предприятий с их белорусскими контрагентами через предоставление гарантий, кредитование, лизинг, факторинг, она обеспечивала им правовую и информационную поддержку, содействовала в поиске партнёров.

Банк так же участвовал в федеральной программе, нацеленной на расширение сотрудничества Российской Федерации и Республики Беларусь. В рамках межгосударственной программы «Развитие белорусско-российской торговли на 2000–2005 годы» банк «Возрождение» и Межторгбанк (г. Минск) в 2002 году подписали Соглашение о сотрудничестве с лимитом предоставления взаимных гарантий на сумму 10 млн долларов США.

Орлов Д. Л. В 2000-е годы Межторгбанк купил Альфа-банк, естественно они выкупили и нашу долю. Мы ничего не заработали, правда, ничего и не потеряли.

Но это всё игрушка, не серьёзная экономика.

СЕРИЯ 5

Дмитрий Львович Орлов вне работы

ХОББИ

Дмитрий Львович сказал, как-то: «Главное — не перегружать себя какими-то интеллектуальными занятиями. Поэтому обычно я играю в преферанс или смотрю что-либо интересное дома по видео. А вообще, честно говоря, я даже не знаю, как правильно отдыхать»¹.

Были и другие высказывания о небанковском деле. Например, такие: «Домашних животных у меня много. В самом доме у меня живут две собаки и кошка. А во дворе живут ещё две большие собаки — испанские мастифы. Так что с животными у меня всё в порядке. Что касается интересов — интересуюсь всем понемножку».

Говорили, что его любимая собака «рулила» Дмитрием Львовичем.

На вопрос, как ему удаётся поддерживать себя в хорошей форме шутливо отвечал: «Вопрос интересный. Я думаю, работа тонизирует. Едешь на работу усталый, а садишься в кресло и сразу тебе становится хорошо. На мой взгляд, надо активно работать и тогда будешь хорошо выглядеть»².

В свободное от работы время Дмитрий Львович увлекался живописью. И даже собрал небольшую, но интересную коллекцию русских художников XIX — начала XX века, которая постоянно пополнялась, украшая стены и кабинеты банка. Среди прочих здесь можно было встретить картины классиков: Ивана Айвазовского, Константина Маковского.

Особенно он любил русские пейзажи в исполнении живописцев академической школы — Руфина Судковского, Николая Бодаревского, Ефима Волкова и Петра Суходольского.

¹ Буйлов Максим, Киселёва Елена. Куплю банки оптом. Внешторгбанк // Коммерсантъ. 16.06.2000.

² Мир Возрождения. 2009. Апрель.

Отвечая на вопрос, что его подвигло на собирательство, он отвечал так.

Орлов Д. Л. Элементарное стремление к удовлетворению эстетических потребностей — оно лежит и в основе коллекции, оно было причиной поддержки идеи создать такое собрание и со стороны моих коллег, сотрудников. Вопреки достаточно распространённому мнению, банкиры, банковские работники — не какие-то там роботы, не счётные машины, они — самые обыкновенные люди. Поэтому ничто человеческое им не чуждо. Согласитесь, картины согревают душу. Первыми были три работы русских живописцев Ефима Волкова, Николая Бодаревского и Петра Суходольского. А спустя какое-то время стали относиться к постепенно разрастающемуся собранию как к коллекции — появился системный поход. Тему её мы обозначили как русскую живопись конца XIX — начала XX века, главным образом пейзажную.

Почти все частные художественные собрания возникали по мере появления и накопления средств для этого.



Основатель первого частного Музея ар-деко Мкртич Акроян с женой и дочерью, 2013 г.

И в России так было. Люди приобретали произведения искусств, чтобы любоваться ими, сохраняя тем самым для потомков. И коллекция для нас, разумеется, отнюдь не вложение капитала. Это прежде всего сохранение нашего культурного наследия, духовного богатства. Ведь мы помогаем и делу возвращения их на родину. Например, три года назад в Париже был обнаружен живописный этюд Василия Поленова, почти век провалявшийся под слоем пыли, в полной неизвестности. Мы купили его, отдали специалистам на реставрацию. А в 1994 году он экспонировался в Третьяковской галерее на выставке, посвящённой 150-летию художника.

Мы ведь не хотим прятать картины от людей. Большая их часть украшает наши интерьеры и представительские помещения. Есть у нас художественные произведения и в деловой части банка — графика российских и зарубежных мастеров. Какова их функциональная роль? Ну, может быть, посетители, глядя на них, получают некий заряд положительной энергии, а потом в хорошем настроении садятся решать деловые вопросы. И атмосфера, создаваемая художественными полотнами, действительно, помогает их решить. Во всяком случае, если судить по тому, что нам всегда удаётся найти с партнёрами общий язык, то, возможно, это и вправду так¹.

Ткаченко О. И. *Постепенно Дмитрий увлёкся сбором картин. Ему отовсюду их приносили. Они могли стоять у него в кабинете неделями, пока он не решится какие-то из них приобрести.*

В то время многие банки взялись собирать картины.

Орлов Д. Л. «Мы не считаем приобретение картин формой накопления капитала, вложения средств. Это скорее разновидность меценатства. Некоторые полотна покупаются за границей на аукционах «Сотбис» или «Кристи», к примеру. Нам приятно, когда удаётся полотно русского

¹ *Михальчук Олег.* Дмитрий Орлов, президент Московского акционерного коммерческого банка // Народная газета (Минск). 14.11.1997.



Оперная певица Хибла Герзмава, галерист, коллекционер, президент Фонда пропаганды искусства Иван Кардашиди, земляк из Сухуми, президент НИИ скорой помощи им. Н. В. Склифосовского Могели Хубутия, 2013 г.

мастера, зачастую вывезенное и проданное нелегально, вернуть на родину. Вот недавно с аукциона «Сотбис» привезли домой работу Айвазовского. К тому же мы не прячем свою коллекцию в сейфы и спецхранилища. Когда устраиваются тематические выставки, банк всегда готов участвовать в них, в том числе и в Третьяковской галерее»¹.

Первые годы у Орлова был куратор галереи из Третьяковки — Михаил Каминский. Это маститый искусствовед, арт-менеджер, журналист и аналитик арт-рынка. Основатель первого российского аукционного дома «Альфа-Арт», ставший в 2000-е годы генеральным директором «Сотбис Россия-СНГ».

А в годы их совместной деятельности с Дмитрием Львовичем он делал только первые шаги по работе с корпоративными коллекциями, будучи экспертом и журналистом в газете «Коммерсантъ». Можно сказать, и председатель банка «Возрождение» подвинул Каминского заняться организацией выставок и аукционов произведений искус-

¹ *Муравьев Сергей*. Суэта осталась за порогом // Труд-7. 31.10.1997.

ства. В результате в 1998 году он даже стал заместителем директора ГМИИ им. А. С. Пушкина.

Посоветовал Дмитрию Львовичу познакомиться с Михаилом Каминским один из сотрудников, Юрий Павлов (о нём рассказывалось в предыдущей главе).

Верхов Ю. А. *Тогда мы решали, какой школы художников будем коллекционировать. Сначала думали про направление реализма, передвижничества. Был у нас сотрудник по фамилии Заря. Он как-то принёс на встречу с Михаилом Каминским целый тубус картин — классику. Эксперт спросил: «Откуда картины?» Ответ был невнятный, и владельца переспросили: «Из Щёлыкова?» Он отрицательно помотал головой и ответил, что от министра Щёлокова. Услышав это, Каминский потерял интерес к дальнейшему разговору, отказавшись даже смотреть картины, коротко сказав: «Щёлоков грабил коллекционеров!»*

Интересно, как Каменский классифицировал коллекционеров.

Каменский М. А. *Уходящее поколение коллекционеров советской поры не оставило после себя смен. Интеллигенция обнищала, коллекции распродаются, началось перераспределение ценностей.*



Слева направо: Алексей Кудрин, Хибла Герзмава, Дмитрий Орлов, Людмила Абзианидзе

Новый, почти капиталистический строй породил другой тип собирателей.

На первом месте по уровню интереса и по частоте покупок — состоятельные буржуа довольно высокого интеллектуального уровня. Это выпускники МГУ, Физтеха, Плехановского института и т.д. Они — создатели корпораций, бизнесмены-творцы. В основном это либо выходцы из слоёв советской интеллигенции, либо советской номенклатуры. Те, кто воспитывались в обеспеченных семьях людей, занимавших солидное положение в советской структуре. В том числе в научной академической элите.

Образованные русские буржуа — квалифицированные покупатели. Они относятся к предмету своего коллекционирования осознанно и, покупая искусство, применяют критерии, значительно более осмысленные, нежели «нравится-не нравится»¹.

Противопоставляет им эксперт «не слишком образованных русских буржуа» и жён бизнесменов.

А ещё Дмитрий Львович собирал иконы.

Дружеская трапезная

Отдельного повествования требуют обеды Дмитрия Львовича. Для их описания необходимо перо Ивана Александровича Гончарова или Франсуа Рабле, жующих поздние ужины Ильи Ильича Обломова и трапезы Гаргантюа. С той разницей, что там были практически всегда индивидуальные поглощения еды, а наш герой сам ел немного и выбор его блюд был весьма скромным, и его пиршества выстраивались в расчёте на весьма разнообразных друзей и гостей.

Чтобы зря не пытаться демонстрировать красноречие (автору не повезло, он на обедах Дмитрия Львовича не был), дадим слово счастливым.

Кобзон И. Д. Я очень рад, что в моей жизни был, как я его называл «младший друг Дмитрий».

Мы познакомились с ним в середине 1990-х годов на вечере, который проводила Финансовая академия. Оказались за одним столом, и нас познакомила ректор академии — Алла Георгиевна Грязнова. Сразу возникли взаимные симпатии. На неожиданный вопрос моего нового

¹ Каменский М. Долгий Ящик // Коммерсант. 02.06.1996.

знакомого: «Где вы обедаете?» — я ответил, что живу в таком режиме, что не знаю, что такое обед. Утром должен съесть тарелку чего-нибудь — борща, супа, неважно, чтобы дотянуть до ужина. «Это плохо! Надо обедать, я вас приглашаю к себе!» — среагировал на моё признание Дмитрий Львович.

Скажу честно, первый раз я пришёл к нему чисто из любопытства.

И выяснилось, что обед от Орлова — это целый ритуал. Он любил угощать и во время трапезы всегда советовал: «А ты вот это попробуй, вот это ещё!» Типичный восточный, кавказский человек. При этом он получал огромное удовольствие, доставляя кому-то радость.

Кого только не было у Дмитрия Львовича: министры, банкиры, силовики, люди творческих профессий. Все знали, что за столом будут обсуждаться различные важные текущие события. И все приходили к нему не поесть, а пообщаться с гостеприимным обаятельным хозяином — центром притяжения всех столь непохожих собеседников.

Дмитрий Львович мог позвонить днём и спросить: «Ты что сейчас делаешь?» И чувствуя, что человек задумался, настойчиво продолжить: «Ты можешь ко мне заехать?» Отказаться от такого приглашения было сложно.

И в дальнейшем, даже когда я говорил, что у меня нет времени, он заканчивал разговор словами: «Ну заезжай, я тебя жду!»

При этом Дмитририй человеком был очень неофициальным.

Эскиндаров М. А. Он любил угощать, говорил: «Ты вот это попробуй, страшно вкусно! А ещё вот это, не оторвёшься!» Жареный сулугуни я у него впервые попробовал.

В Хрустальном переулке условий для настоящих застолий не было — и место было мало, и настоящую кухню сделать в старом непригодном помещении было сложно. Столы накрывали в одном из кабинетов председателя, часто заходил с друзьями в любимый им ресторан «Пекин».

Прохоров М. Д. Когда банк «Возрождение» переехал в новое здание в Лучников переулок и Дмитрий Львович создал там свой знаменитый ресторан, у нас появились дополнительные поводы для встреч. К моему приходу он всегда делал жареный сыр сулугуни и жареные пельмени. До него я их никогда не ел. Естественно, стол был изобильным, но эти два базовых блюда были всегда.

Для меня это важно — я обжора — и, если не вкусно, никогда не буду есть еду, противоречащую моим принципам гедонизма. У мо-

его друга всё всегда было вкусным, и я выходил из-за стола умиротворённым и переевшим.

Ткаченко О. И. В то время Дмитрий встречался с друзьями чаще всего в ресторане «Пекин». Постепенно застолья стали перемещаться в банк. В кабинете Дмитрия был большой стол в небольшой отдельной комнатке отдыха. Там же была необходимая посуда. Иногда встречи стали проводиться здесь. Кухни там не было, поэтому подавались только холодные закуски.

Часто у него тогда были институтские товарищи: Геращенко, Сумароков, Эскиндаров. Бывали и представители бизнеса, например, Геннадий Семигин, Иван Кивелиди. Впрочем, Иван Харлампиевич был нашим дальним родственником, он тоже из рода Яхиопуло и нас называют наши дедушки, бывшие двоюродными братьями. Иван бывал у нас в Сухуме в гостях.

Анастасиади М. Е. А ещё, когда у Орловых появился первый дачный домик в Серебряном Бору, он всегда был открыт для друзей. Лена просто хваталась за голову.

Всё изменилось, когда банк наконец создал под себя комплекс зданий в Лучниковом переулке. Одними из первых спроектированных «подразделений» стали столовая для сотрудников и отдельный домашний ресторан для друзей. Основные заботы по его организации были поручены двоюродной сестре — Ольге Ткаченко.

На новом месте появилась собственная кухня, свои повара. Из ресторана «Пекин» Дмитрий Львович пригласил официанта (проработавшего с ним вплоть до его смерти).

Эти сотрудники не имели отношения к банковской столовой, они работали только с Орловым. Обеды готовили каждый день, порой в банке организовывались для гостей и ужины. Иногда приходил только один гость, но чаще всего накрывали стол на большую группу приглашённых.

Ткаченко О. И. Работала я в Торгово-промышленной палате города Москвы. После распада СССР ТПП не могла найти своё место



в рыночной экономике и работы не стало. В 1992 году я гостила на даче Орловых в Серебряном Бору. Дмитрий спросил, как у меня движется работа. Увидев, что я не могу сказать ничего конкретно, он предложил: «Не хочешь ко мне прийти поработать в банк?» Для меня это оказалось неожиданным, но брат приободрил: «Мне нужен помощник, да и зарплата у тебя будет побольше». Я согласилась, но тянула с решением. Тем не менее в ноябре всё-таки вышла на работу.

В банке тогда работали всего 200–250 сотрудников.

Оформлена О. И. Ткаченко была в хозяйственное управление завхозом.

Ткаченко О. И. *То, что я сестра Орлова, в банке никто не знал. Это было условие Дмитрия, он предупредил меня: «Ольга, дома ты моя сестра, а в банке такая же сотрудница, как и все!» Только через полгода или даже позже появились у коллег «подозрения», пошли слухи. Однажды секретарь Дмитрия, Ирина, спросила меня напрямую: «Ольга, ходят слухи, что ты сестра Дмитрия Львовича. Я думаю, что этого не может быть — если бы это было так, ты не была бы завхозом и не получала зарплату меньше всех!» Отрицать слухи было уже глупо, пришлось признаться.*

Я занималась в основном личными делами Дмитрия: организовывала его встречи, делала закупки продуктов, накрывала на стол. Однако я помогала и его секретарям, когда это было нужно.

Процедура подготовки к обеду в Лучниковом была следующая: утром повар приходил к Дмитрию со списком блюд. Что-то утверждалось, что-то добавлялось. Мы с закупщиком приобретали необходимые продукты. Периодически Дмитрий Львович вмешивался в процесс подготовки обеда, проверял, как идут дела на кухне.

Когда Дмитрий Львович уезжал в командировку, в банке сотрудники немного расслаблялись. Однажды мы готовились к его прилёту, то, так как знали, что это состоится только вечером, днём мы, повара, официант и я спокойно ушли домой. И вот около шести вечера раздался звонок. Секретарь Ирина сообщила, что Дмитрий Львович прилетел в Москву и назначил на семь часов ужин. Гости приглашены. Я позвонила поварам и официанту Мише, поймала такси, примчалась в банк как раз в момент, когда машина Дмитрия въезжала во двор. Когда брат пришёл давать распоряжение по меню, все уже ждали его на рабочих местах, как будто никто никуда не уходил. Стол накрыть



Дмитрий Орлов с Михаилом Эскиндаровым и Алексеем Гордеевым

тогда (как и всегда) мы успели, тем более что запас продуктов у нас уже был, ведь возвращение Дмитрия Львовича не было неожиданным.

Я в первое время тоже приезжала очень рано и уезжала поздно, но потом перестала подстраиваться под режим Дмитрия Львовича, это просто невозможно. Не случайно с ним по графику до августа 1998 года (когда произошло сокращение кадров) работало два секретаря.

Когда Дмитрий Львович уходил в отпуск, повара, официант, его помощники тоже получали отпуск. В банке из этого контингента оставался один секретарь.

Нахманович М. М. *Обед никогда не был у него просто развлечением. Это была всегда работа, порой даже более сложная, вопросы в это время всплывали и взлетали.*

Как уже говорилось на обедах в банке «Возрождение» были очень разные люди.

Эскиндаров М. А. *После переезда Дмитрия Львовича в Лучников переулок появилась солидность, бандиты и полубандиты с пистолетами за поясом начала лихих 90-х годов там уже не появлялись, времена изменились.*

К уже названным гостям прибавились Константин Борисович Шор, Лео Антонович Бокерия, Могели Шалвович Хубутя, представители спецслужб (всё-таки рядом находилась Лубянка)... Много достойных людей бывало у Орлова.

Долгополов А. В. *Я был под впечатлением круга общения Дмитрия Львовича: учёные, артисты, режиссёры, предприниматели, банкиры. На его обедах о работе, в кабинетном понимании, не говорят.*

Он рассказывает поучительные истории с упоминанием самых высоких лиц, имеющих в разное время отношение к финансам.

Гордеев А. Г. *Два-три раза в неделю Дмитрий приглашал меня на обеды. Это были счастливые минуты мужского общения. Плюс к этому мы чуть ли не каждый вечер разговаривали по телефону, ища поддержку в сложные моменты жизни.*

Пантелеев Е. А. *Сразу выяснилось, что у Дмитрия Львовича тысячи знакомых и друзей. Звонишь ему с предложением встретиться, а он отвечает: «Ты лучше на обед приезжай, будут замечательные люди!» И действительно всегда интереснейшие собеседники собирались за его столом.*

А как вкусно у него кормили!

Получалось и время провести замечательно и вопросы решить.

Отношения с правительством России к тому времени у нас были уже натянутые, Юрий Михайлович и Борис Николаевич успели поспориться. А работать надо было. Опять выручал Дмитрий Львович — Минфин, казалось, состоял из одних его друзей. Все относились к нему, как к родному человеку. И он находил время меня с ними знакомить. Он буквально водил меня из одного кабинета в другой.

Все изыски в основном предназначались гостям. Он любил, чтобы стол ломился, на нём было много всего, чтобы приглашённые могли выбрать, что им по вкусу. Ему нравилось, когда они едят с аппетитом. А при необходимости уговорить что-то попробовать Дмитрий Львович умел.

Дмитрий Львович прекрасно вёл столы. Он был блестящим тамадой, рассказывающим массу историй. А их много знал, да и вообще был очень эрудированным.

Кобзон И. Д. *Он не был ханжой, очень любил анекдоты.*

Эскиндаров М. А. *Примерно в 2015 году мы сидели в хорошей компании из семи человек у Дмитрия Львовича за столом. Среди гостей был представитель Православной церкви высокого сана. Виктор*

Владимирович Геращенко, по обыкновению, рассказывал анекдоты и постоянно добавлял: «Отче наш, прости!» Извиняться, надо сказать, ему было за что, тематику анекдотов он не выбирал.

«После трёх-четырёх анекдотов в дружеской компании батюшка созрел до своей весёлой истории: «Ну ладно, — сказал он, — я тоже анекдот расскажу! — и продолжил, — Окончание курса в вечерней женской церковно-приходской школе. Матушка поздравляет выпускниц и спрашивает каждую, кем теперь она хочет стать. Одна отвечает, что будет учительницей, другая — медсестрой, третья собирается помогать бедным. И вдруг выясняется, что есть ученица, желающая стать проституткой. Наставница в ужасе: «Мы тебя учили четыре года! Дали столько знаний! Как ты могла?!» На новый вопрос после серьёзного внушения, кем всё-таки она хочет стать, девушка вновь уверенно отвечает: «Проституткой!» — «Ну слава Богу, а мне послышалось, что протестанткой!» — облегчённо отвечает директор школы».

Вот такая атмосфера царила на посиделках у Дмитрия Львовича.

Однако на них в неформальной обстановке решались и очень серьёзные вопросы. В частности, если нам надо было кого-то попросить по-



С Михаилом Прохоровым (самый высокий)
и генерал-полковником Анатолием Трофимовым (справа), 2003 г.

мочь университету, мы с Дмитрием Львовичем договаривались пригласить его на обед. Обаяние хозяина и знаменитые, превосходные повара никого не могли оставить равнодушным, отказов в помощи в таких случаях никогда не было.

Дмитрий Львович был человек советского типа. Любил дружеские застолья, но никогда не забывал, что он банкир. И у него было жёсткое правило — если выпил, то ничего не подписывать, в это время даже с самыми выгодными предложениями и проектами подходить к нему было бесполезно.

Сам же он был очень неприхотлив в еде и ел очень мало.

Ткаченко О. И. *Первое, что делали ему утром, когда он приезжал на работу — геркулесовую кашу без масла, но с молоком. На кофе он приглашал зампредов, приезжавших, как и он, рано. Встреча эта происходила в 8 утра, иногда даже на полчаса раньше.*

Очень любил Дмитрий грузинскую кухню. Он даже попросил мою сестру научить его поваров готовить некоторые блюда. Хозяин и сам любил готовить и делал это мастерски. Особенно хорошо у него удавался аджаб-санда — кавказское блюдо, обладающее необыкновенным вкусом и ароматом. По сути, это овощная закуска, включающая большое количество компонентов. В её состав входят томаты, баклажаны и сладкий перец. Основным секретом приготовления этого блюда является то, что все продукты должны быть спелыми и молодыми.

Поэтому Дмитрий любил ездить на рынок. Получалось это у него лишь по выходным. Он приезжал на Черёмушкинский рынок и, выбирая продукты, очень любил торговаться. Конечно, возможностей делать это у него было в Москве немного, поэтому своей страсти он предавался во время поездок в Грецию.

Любил Дмитрий делать омлет по маминому рецепту: с большим количеством лука и зелени с 8–10 яйцами. Всё это жарилось и вовремя переворачивалось, для ровной прожарки с обеих сторон. Повар под его руководством тоже освоил приготовление этого блюда.

Про кухню родины предков Орлов говорил следующее: **«Греческую кухню я знаю хорошо, а греческий язык — не в совершенстве».**

Из напитков Дмитрий Львович предпочитал полюбившийся с детства кофе, кока-колу со льдом он пил уже в последние годы.

Эскиндаров М. А. *Из крепкого выбирал водку или виски. И выпить по настроению в хорошей компании мог много.*

В конце жизни он перешёл на хорошее вино.

Игра...

Настоящей страстью Дмитрия Львовича был преферанс. Говорили даже, что считать деньги, курить и играть в преферанс Орлов научился практически одновременно. Но во-первых, эти действия взаимосвязаны, во-вторых, вся наша жизнь — игра.

Главными его партнёрами были Иосиф Давыдович Кабзон и министр московского правительства, руководитель департамента науки и промышленной политики города Москвы Евгений Алексеевич Пантелеев. Позже он возглавит фабрику «Свобода». Правильно будет дать им слово.

Кабзон И. Д. Уже на первой встрече Дмитрий задал мне вопрос: «А что вы делаете завтра?» Я ответил: «Трудно сказать, а что вы предлагаете?» «В преферанс играете?» — спросил меня он. Я ответил утвердительно, редкое свободное время я любил отдавать этой игре. «Давайте сядем, вместе распишем пулю!» — предложил новый знакомый. Я был не против, нашим компаньоном стал тогда Юрий Михайлович Лужков.

В дальнейшем нам компанию чаще всего составлял Евгений Пантелеев.

Часто мы играли в доме Орловых в Барвихе. В его зале с коллекцией картин, где мы чаепитничали.

Пантелеев Е. А. Дмитрий Львович знал, что я люблю играть в преферанс, мы с Иосифом Давыдовичем достаточно часто встречались за карточным столом. Тем не менее звонок Орлова стал для меня неожиданным, ведь после моего ухода в 2010 году из правительства мы некоторое время не встречались.

После дружеских традиционных вопросов о том, как дела, куда пропал, когда ко мне заглянешь, Дмитрий Львович сказал: «Слушай, есть идея погонять в преферанс втроём с Кабзоном. Я знаю, что ты играешь».

Вначале, как обычно, был обед, мы пообщались, и я сразу понял, что у Орлова в доме особая аура. Играть можно в преферанс везде, но здесь создавалась такая атмосфера, что уже не важно было: проиграл ты или выиграл! Мне приятно было проводить время в этой компании.

После первого вечера Дмитрий Львович спросил нас: «А может быть, мы в том же составе ещё встретимся?» У нас не было возражений. Самым занятым из нас был Иосиф Давыдович — депутат



С Иосифом Кобзоном, 2003 г.

с плотным графиком концертов в Москве и гастролей по стране. От него мы и строили наши планы.

Кстати, первый раз я достаточно сильно проиграл, и партнёры предложили снизить ставку за вист. Однако не мне было нарушать сложившиеся правила, и я настоял, чтобы традиционные условия не менялись.

Через несколько игр я понял, что с нетерпением всю неделю жду очередной нашей встречи. У меня фактически появился новый смысл жизни. Я понимал, что мне нужен повод, чтобы поговорить с друзьями. У всех у нас были истории, которые хотелось поведать друзьям. Рассказывались они неторопливо за обедом, за игрой. Нам было интересно, как Кобзон встречается с президентом, такая эпопея могла занять весь вечер. И Дмитрий Львович, и Иосиф Давыдович любили рассказывать анекдоты и умели это делать. Всегда интересны были комментарии нашего банкира к событиям, происходящим в экономике.

Естественным продолжением стало предложение Дмитрия Львовича нам прихватить для игры и субботу, после чего пригласил всех

к себе в загородный дом. Так мы стали встречаться заметно чаще, чем раз в неделю.

Коллектив был стойкий ещё и потому, что немногие могли состояться с этой тройкой в мастерстве.

Долгополов А. В. *Я когда-то считал, что очень хорошо играю в преферанс. Но однажды мы летели с Дмитрием Львовичем через океан. Я, совсем ещё молодой, решил, что сумею себя хорошо проявить, предложил расписать пулю. И очень быстро понял, что ловить мне нечего. Орлов реально очень хорошо играл в преферанс. Помню, что большинство партий заканчивались без ходов, Дмитрий Львович видел всю игру и сразу показывал все варианты.*

Мариничев Ю. М. *В преферанс я с Дмитрием Львовичем боялся садиться играть — он очень сильный игрок.*

Эскиндаров М. А. *Среди его друзей много разных людей. Но если его не оказывалось в банке, с большой вероятностью можно было сказать, что они занимаются интересным делом, которым я, к сожалению, не умею заниматься. Оно, насколько я понимаю, полезно для души.*

Прохоров М. Д. *Я настольные игры не люблю. Хотя в студенчестве неплохо играл в преферанс, но удовольствия это не доставляло. Мне нравятся игры на свежем воздухе, когда есть контакт с партнёром. Кикбоксинг, прыжки на аквабайках, катание на виндсёрфинге. Ну, и из традиционного — футбол. И этим ограничивались дела, в которых мы с Дмитрием Львовичем категорически не совпадали.*

Спортом Дмитрий Львович не занимался.

Орлова Т. Д. *Он был спортсменом-теоретиком. Любил смотреть футбол, мы с ним ходили как-то на баскетбол, когда играл клуб ЦСКА, за который он болел. Помню, как они обсуждали итоги матча с Михаилом Прохоровым, тот его на это «болевание» и подсадил.*

Нарды, в которые он играл с южными земляками, и преферанс папа считал мужскими играми. В этом было много кавказского, мне тоже приходилось с детства доказывать право заниматься рядом дел, в том числе и банковским.

Мариничев Ю. М. *Иногда на даче мы играли в бильярд. Играл он хорошо. Несколько раз мы бывали с ним в зарубежных командировках. Помню, как в Объединённых Арабских Эмиратах он сел играть в нарды с арабами и обыграл их вчистую. Противники были опытные, уверенные, что с ними никто в их национальную игру тягаться не сможет. Самомнение оказалось ложным, играли на интерес, таким*

образом Дмитрий Львович сумел пополнить свои командировочные выигрышем (это конечно, шутка, ставки были чисто символическими).

Несмотря на иные увлечения, преферанс всё-таки всегда был на первом месте.

Кобзон И. Д. Последнюю партию в преферанс мы постоянной компанией сыграли, когда Дмитрий Львович уже был в клинике. Он тогда заметно устал и в заключение сказал мне: «Ну что, Иосиф, это, по-моему, моя последняя пулька!» Я его хотел приободрить и ответил: «Брось дурака валять! Ты поправишься, и мы продолжим нашу активную жизнь!» Надо сказать, мы вместе боролись с одной и той же гадостью. И до этого он трогательно интересовался моей судьбой, поддерживал, когда у меня были тяжёлые обострения болезни.

Даже в клинике он очень много курил. Я пытался его пожурить: «Дима, как же так? Здесь не положено курить!» И он отвечал: «Не могу ничего с собой поделаться!»

Помимо сигарет этот гурман не мог без любимого напитка. Пивную кружку его помощница Людмила всю заполняла льдом и затем наливала туда кока-колу. Судя по всему, во время игры его организм нуждался в чём-то холодном.

Надо сказать, что после того, как Дмитрия Львовича не стало, я ни разу не прикасался к картам, уже не искал азарта, не было у меня необходимости таким образом убить время. Видимо, мне в наших регулярных встречах за преферансным столом в первую очередь было необходимо общение с Дмитрием Львовичем. Как его не стало, так смысл в игре пропал.

Пантелеев Е. А. Когда наш друг заболел, он сказал, что хотел бы, чтобы мы приехали к нему в клинику. В последний день перед трагическим событием он сказал нам: «Что-то я устал!»

Утром на следующий день я был на конференции, мне позвонил Иосиф Давыдович, тогда и пришлось услышать страшные слова: «У нас не стало друга...»

Дети и внуки

Семья для Дмитрия Львовича, как бы это банально ни звучало, была всегда надёжным тылом.

Орлова Т. Д. Когда отец приходил с работы, первым делом он сидел с мамой на втором этаже курить. Там, видимо, обсуждались



С женой Еленой, 2013 г.

самые важные дела, произошедшие за день. Отец советовался, а скорее, проговаривая, принимал решение, как ему поступить в том или ином вопросе. Хотя все решения папа всегда принимал самостоятельно, ему требовался благожелательный собеседник — у родителей были дружеские, партнёрские отношения.

Друзья вспоминают несколько курьёзных историй, которые демонстрируют тёплые отношения супругов.

Шор К. Б. Как-то мы с покойным Гришей Плескановским и Димой пошли в ресторан «Пекин», он его очень любил. Мы засиделись и примерно во втором часу ночи заявили к нему домой. Благо это было недалеко. Его жена Лена встала, накрыла на стол и после этого говорит: «Ребята, извините, я пойду посплю!» Я был в шоке, ну, думаю, усатый даёт!

Это характерный пример, как можно дружно жить и уважать друг друга.

Лену я знал дольше Димы. Я в школе учился в Обнинске. А там Лена была заметная городская красавица.

На столе Дмитрия Львовича всегда стояли фотографии детей, внучки и внука. Он никогда не забывал о них, и его рабочий стол был как бы продолжением семейного дома.

Дмитрий Львович о внуках говорит с лучезарной улыбкой. А вот что рассказывают об отце Николай и Татьяна.

Орлов Н. Д. *Детство моё прошло в переездах: родился я в Обнинске, жил там у бабушки и дедушки, потом были Медвежьи озёра, затем опять Обнинск. В школу в 1978 году пошёл в Красногорске, родители получили там свою первую квартиру.*

В то время Дмитрий Львович всегда был занят на работе. Дети с отцом встречались в выходные дни. И воспитание, конечно, в основном было на маме.

Но сын и дочь инстинктивно тянулись к отцу, они хотели получить от него обратную связь, чтобы понять, что в этом мире хорошо, а что такое плохо.

Орлов Н. Д. *Отношение наше с родителями было кавказское: папа разрешал нам присутствовать за столом, когда приходили*



С женой Еленой, сыном Николаем и дочерью Татьяной, 2013 г.

гости, чтобы понимать, как люди себя должны вести, о чём они должны говорить. На юге приняты большие семьи с интегрированными в жизнь взрослых детьми. При этом они должны чувствовать, где между ними проходит грань. У нас всегда было такое понимание: чем бы я ни занимался в тот момент, когда к родителям приходили гости (а они у нас были постоянно), я должен был встать, поздороваться, дать им тапки, ответить на дежурные вопросы, и только после этого я мог уйти заниматься своими делами.

А вот мелочным контролем за моим поведением, за моими успехами и неудачами в школе отец не занимался, дневник не проверял. У нас в семье был высокий уровень доверия друг к другу.



С дочерью Татьяной и внуком Дмитрием, 2013 г.

Орлова Т. Д. *Я была поздним ребёнком, помню, что папа постоянно был очень занят. Когда я родилась, происходило становление банка «Возрождение». Внимание мне он мог оказать только по воскресеньям. Помню, всегда было много подарков.*

Дети оказались обречены в выборе профессии. Пример отца был заразителен. Незаметно они прониклись его одержимостью. Елена Вячеславовна шутила, что папе нравились сын и дочь, окончившие институт и приходящие на работу в его банк. Частично это было правдой: он был из тех родителей, кто любит взрослых детей. Ему было интереснее с ними заниматься.

Орлов Н. Д. *Профориентацией моей никто не занимался, и к 17 годам, как и большинство советских (и не только советских) школьников, я не был уверен, кем хочу стать. Но отец и мама оканчивали Московский финансовый институт, большинство их друзей, приходивших к нам в гости, тоже учились там в разные годы, это и определило мой выбор. Я с детства общался с большим числом банкиров — коллегами отца. Дружил с сыном Александра Петровича Семикоза, работавшего тогда в нашем банке в Лондоне, с дочкой Олега Ивано-*



Дети Николай и Татьяна, 2013 г.

вича Лапушкина, сотрудника того же Московского народного банка в Бейруте. Кстати, мы с ними до сих пор поддерживаем связи.

Неслучайно и поступал я в 1988 году на факультет международных экономических отношений (МЭО), окончил институт с медалью, поэтому сдавал один экзамен — английский, который знал хорошо.

Орлова Т. Д. *Перед моими глазами был замечательный пример, я с детства хотела быть на него похожей и уже в пять или шесть лет заявила, что буду президентом банка. Так что моя профориентация началась ещё в дошкольном возрасте.*

В нашем доме всегда было много студенческих друзей отца, работавших в финансово-банковской системе страны.

Поступление в Финансовую академию не стало для меня и для семьи неожиданным. С детства меня готовили к этому. Алла Георги-



Внучка Екатерина, 2013 г.

евна Грязнова, Михаил Абдурахманович Эскиндаров, приходя к нам в гости, спрашивали меня: «Ну, когда будешь поступать в наш институт?» В компаниях отца шутили: «Зачем отдал дочь в школу, надо было сразу к нам в финансовый институт!»

Только на короткое время в обострённом подростковом возрасте я решила поступать на режиссёрский факультет, но отец без излишнего давления посоветовал: «Давай сначала в академию поступи, а потом всё остальное оканчивай!» Я очень уважала папу, поэтому его рекомендацию не принять не могла. Теперь-то я понимаю, насколько мудро он поступил. Юношеские метания могли привести к роковой ошибке.

А вот после окончания института пути у Николая и Елены были, естественно, разными.

Орлов Н. Д. Окончил я в 1993 году уже Финансовую академию. Так как МФИ подписал несколько соглашений по обмену студентами, то с четвёртого курса учился в Германии (в самом молодом университете Баварии — Университете Пассау), параллельно сдавая сессии в Москве.



Внук Дмитрий, 2013 г.

После защиты диплома (защищал я его тоже в России) поработал в Германии, после чего набирался опыта в Австрии.

Вернувшись в 1994 году в Москву, поработал в небольшом банке (его уже нет), так как отец посчитал, что так будет полезнее для меня, он был против того, чтобы я пришёл сразу в «Возрождение».

Через год отец изменил своё решение и взял меня в конце августа 1995 года к себе. Специалистов тогда в банках не хватало, особенно имеющих опыт проведения международных операций, работы с иностранными банками.

Орлова Т. Д. После окончания академии я практику проходила у папы в банке, он прогнал меня по всем подразделениям, начиная с канцелярии. В центральном филиале я штамповала платёжки, в call-центре продавала потребительские кредиты.

Папа был убеждён, что для будущего банкира необходим опыт работы в филиале, фактически являющемся маленьким банком. Поэтому он поощрял работу коллег в филиалах.

После окончания учёбы папа позволил мне определить подразделение, в котором мне бы хотелось работать, — я выбрала работу в кооперативном бизнесе. И здесь сказалось влияние отца — он тоже вырос из этого банковского направления, в советское время оно называлось кредитным.

Поручили мне работать с VIP-клиентами, юрлицами. Для папы в этом состояла основа работы в банке.

Через некоторое время я уезжала учиться в США, осваивала банковский маркетинг, которому посвятила несколько лет.

Отец всегда внимательно следил за моими успехами и неудачами на работе. Дома расспрашивал, как идут мои дела. Это порой создавало неловкие моменты. Однажды после домашней беседы он на своём совещании сказал, что его тревожит нечто (о чём он услышал от меня, и это остальным участникам несложно было высчитать). Курирующий меня Марк Меерович высказал ему претензии за такого рода получение информации, а меня за несоблюдение субординации. Действительно, получилось некрасиво. В дальнейшем я старалась не повторять таких управленческих ошибок.

Только когда я вошла в правление, у меня не стало кураторов, и эта дилемма (откровенничать с папой по рабочим вопросам или нет) исчезла.

Любимая дочь, как и положено, более склонная к сентиментальности говорит: «Мой папа — подарок судьбы, он сформировал моё мировоззрение, мои ценности, определил моё настоящее и будущее. Во многих вопросах мне до сих пор хочется брать пример».

Болезнь...

Дмитрий Львович уж давно болел. За его состоянием в последнее время следил великий хирург Лео Антонович Бокерия, с которым его связывала крепкая дружба.

Бокерия Л. А. *Очередная встреча была связана уже с его болезнями. Болел он давно и до нашего знакомства был уже прооперирован. Дмитрию нужна была моя консультация. Так постепенно развивалась наша дружба.*

Я стал клиентом его банка, положив свои деньги на депозит. Прежде же успел потерять средства в Сбербанке. Инициатором этого





стал я, позвонив Дмитрию. Меня тогда поразило то, что мой друг, чтобы сохранить доброе имя, рассчитывался с вкладчиками собственными накоплениями.

Мы стали действительно близкими людьми и часто виделись. Я стал наблюдать за ним как врач, у него были проблемы с сердцем, ездили мы с ним и на последнюю операцию в Лондон. Её можно было сделать не хуже в Москве, но я не хотел, чтобы что-нибудь произошло здесь. Я бы тогда всю жизнь от этого страдал. Об этом я Дмитрию искренне сказал.

В Лондоне ему поставили сердечный аортальный клапан. К тому моменту у него фракция выброса была 29, при норме 70. То есть сердце с трудом сокращалось: мешало препятствие на выходе из него — в аорте.

Первая болезнь Дмитрия называлась синдром Лериша — заболевание нижней брюшной части аорты и её крупных ветвей, распространённая среди мужчин зрелого возраста, это поражение артерий, питающих кровью ноги. Его оперировали в Москве, потом он ездил по тому же поводу в Австрию.

Бокерия Л. А. *Насколько он был мудр и опытен как банкир, настолько же наивен в отношении к своему здоровью. Он считал, что сам может принимать решения по всем вопросам. Однажды он позвонил из Германии (куда уехал, не предупредив меня) и восторженно поведал мне: «У меня брюшная аорта пять сантиметров. Мне сегодня поставили стент, и я уже завтра могу выехать домой! А у тебя бы я провалялся неизвестно сколько времени!» Мне не хотелось спорить по этому поводу, портить настроение друга, и я ответил на его восторженный монолог обтекаемыми фразами. На следующий день голос у Дмитрия был уже иной, он чуть ли не плакал: образовался тромбоз, его оперативно лечили, ни о какой выписке из больницы не могло быть и речи.*

Я, конечно, его успокаивал, говорил, что это могло произойти везде. Но Дмитрий, как блестящий аналитик, сам делал выводы: «Если бы не поставили мне стент, не было бы и тромбоза!»

Было это уже после нашей поездки в Англию. Дмитрий цеплялся за жизнь, он очень её любил, но... Это было незадолго до его смерти.

Желая чуда, мой друг не хотел понять, что эта зарубежная медицина ни за что не отвечает — наши пациенты, не имеющие



Отар Маргания, Юрий Осипов, Дмитрий Орлов, Лео Бокерия с женой Ольгой, 2013 г.

местной страховки, ничем не защищены. Это чистая коммерция. До каких пор мы будем допускать, чтобы нашим пациентам, российским гражданам делали операции, которые кажутся кому-то оправданными!

В 2010-е годы Дмитрий Львович познакомился с Примаковым. Они трижды летали в Италию лечиться к общему профессору. Для этого банк арендовал им самолёт.

Кобзон И. Д. Но он не помог ни одному, ни другому.

Друзья уговаривали Дмитрия Львовича хотя бы бросить курить. Он всегда обещал это сделать, но никогда не называл сроки, когда это произойдёт.

Курил он не просто много, а очень много. Его нельзя было представить без сигарет. Кабинет напоминал газовую камеру, кондиционер просто не справлялся со своей задачей.

Друзья

Если бы была академия дружбы, то Дмитрий Львович, безусловно, претендовал бы на пост президента. Работая над книгой, автор выслушал столько тёплых слов про своего героя, сколько он, пожалуй, не слышал про всех героев предыдущих книг. Причём было видно, что все собеседники говорили абсолютно искренне. А ведь речь шла о банкире, человеке, работающем в конфликтной сфере, которому приходилось регулярно отказывать, быть жёстким в делах.

Удалось встретить лишь одного человека, который относился к Дмитрию Львовичу без пиетета. Им оказался преферансист студенческой поры, представлявший конкурирующую группу игроков. Но это уже межвидовые разборки.

Для завоевания такого авторитета требовалась очень большая работа.

Прежде чем дать слово друзьям, хотелось бы посмотреть, как эти взаимоотношения смотрелись со стороны.

Орлова Т. Д. Когда приходили гости, нам позволяли бегать по комнатам, наблюдать взрослых, собиравшихся у нас в доме. У папы компании всегда были большими и весёлыми. Я гордилась, что папа был в центре внимания, я чувствовала, что благодаря ему людям было хорошо. Папа умел дружить, этим талантом он бесспорно обладал.

Технологии в ту пору ещё не завоевали мир, и папа по воскресеньям брал свою телефонную книжку и обзванивал друзей и знакомых, узна-



С Иосифом Кобзоном, 2013 г.

вал, всё ли у них хорошо, все ли здоровы... Искренне интересовался, как себя чувствуют их жёны и дети. Всё это делалось совершенно бескорыстно. Если человек один раз входил в круг его друзей, для него уже было неважно вверх или вниз по карьерной лестнице он движется, отношения к нему отца от этого не зависело.

В банке папа любил растить людей, и они, зная такое его отношение к кадрам, очень доверяли ему. Такая культура самопроизвольно тиражировалась во всех подразделениях. Она формировала патриотичный дух сотрудников банка «Возрождение», они говорили о нём, как о родном доме, они и работали с максимальной нагрузкой, боясь подвести своего шефа.

Когда отец уезжал из Москвы в отпуск или деловую поездку, он постоянно был на связи с банком, звонил туда непрерывно, держал руку на пульсе всего, знал, что там происходило.

Ткаченко О. И. В мои функции как помощника Дмитрия Львовича входил развоз денег и продуктов людям, которым он регулярно помогал. Среди них были земляки-сухумчане, подруги его мамы, семьи умерших друзей. Делалось это по праздникам: в Новый год, 8 Марта, на Пасху, в дни рождения. У меня был соответствующий список, включавший десятки людей.

К тому же секретарь заранее предупреждал Дмитрия, у кого и когда ожидаются дни рождения. Он всегда либо звонком, либо открыткой, либо подарком поздравлял друзей, знакомых и коллег.

Итак, каким же запомнили Дмитрия Львовича его друзья? Здесь приведена только небольшая часть воспоминаний.

Кобзон И. Д. Будучи настоящим профессионалом, он и дружил с настоящими профессионалами, независимыми людьми, очень ценившими его.

К общению с ним стремились и сотрудники, ценившие его знания и мудрость. Его искренне любили за справедливость все: от горничных и секретарей, до партнёров и членов правления банка.

Он — редкий случай для банкира — ни о ком никогда не говорил плохо, не боялся никаких перемен.

Пансков В. Г. После окончания учёбы наши дороги разошлись: я пошёл работать в Минфин, а он в систему Госбанка. Тем не менее отношения мы продолжали поддерживать. Характерной чертой Дмитрия было умение дружить. Он умел вокруг себя сплотить людей, при этом меркантильным он никогда не был. Когда я стал министром, вокруг меня появилось много людей. Я прекрасно понимал, кто чего стоит, но таковы правила игры. Так вот, Дмитрий дружбу никогда не пытался использовать в своих целях. Хотя ему было приятно, когда к нему приезжали министры — это свойственно любому человеку. Поэтому я вёл себя с ним всегда естественно, знал, что, когда обстоятельства изменятся и я перестану быть министром, наши отношения не изменятся. Я человек болезненный, давно меня мучает язвенная болезнь. Жизнь министра нервная, да и работа эта ненормированная с половины девятого до одиннадцати вечера. По субботам только до семи часов. Три раза из кабинета я попадал в больницу. Один раз во время приступа я даже упал на рабочем ме-

сте. «Скорая помощь» увезла меня тогда, госпитализировала. В ЦКБ есть небольшой корпус для випов. Перед выпиской была назначена проверка результатов лечения. Лежал я один, и накануне вечером ко мне приехал Дмитрий Львович. Я обрадовался гостю, мы обнялись. «Пансков, — мой товарищ любил обращаться ко мне по фамилии, — я тебе лекарства принёс!» Я, догадываясь, что он под этим подразумевает, пытался отговориться завтрашними анализами. «Это всё хренота!» — подвёл итог моим оправданиям Дмитрий Львович. После этого в палату вошли два его охранника с сумками. Стол был накрыт на балкончике. Новые попытки объяснить, что завтра мне предстоит гастроэнтерологическое исследование, попросту мне кишку глотать надо на пустой желудок, на Орлова не действовали. Не убедили его и увещевания, что мне надо выписываться — Черномырдин в ожидании меня уже «метал икру». «Тебя здесь не умеют лечить! Я принёс лучшее лекарство!» — отвечал на это Дмитрий Львович. В результате стало понятно, что легче поддаться искушению, чем объяснить моему гостю, что мне нельзя нарушать режим. Мы сели, выпили водки (другие спиртные напитки он не признавал, причём очень приличное количество).

На следующий день анализы показали, что я абсолютно здоров (конечно, насколько это возможно для хронического язвенника). В 1992 году я работал в Налоговой службе, и Дмитрий ко мне не обратился ни разу с просьбой. Он был человек старой закалки, был консервативен, хотя в рынок его банк вписался органично. Сохранив все старые кадры, сохранив традиции честной работы, банк Орлова не допускал серьёзных нарушений и не имел проблем с законом. В 1993 году, когда со мной случилась беда, меня на пять месяцев заперли в Лефортово, Дмитрий поддерживал мою жену, в том числе и материально, хотя в эти годы он сам был небогатый, банки тогда ещё не развернулись, и председатель правления «Возрождения» работал за оклад. В тот момент многие мои даже близкие друзья боялись звонить мне домой, разговаривать по телефону с женой, ведь дело было связано с ФСБ. Дима был не такой, он ничего не боялся. Когда меня выпустили, не закрыв дело, он позвонил мне и пригласил к себе. Мы сели в его кабинете, выпили, как всегда, и, как я ни отказывался, он вручил мне некую сумму. Я понимал, что эти деньги не лишние у него, объяснял, что не скоро смогу отдать этот долг. На что он твёрдо заявил: «Тебе сейчас деньги нужнее. Я их

не займы даю, это на первое время, потом ты начнёшь работать, выкрутишься».

Выборный А. Б. С Дмитрием Львовичем меня познакомила в середине 1990-х годов на одном из мероприятий его вице-президент Людмила Гончарова. Мы сидели пили чай и разговаривали. Моё первое впечатление от общения заключалось в том, что мне казалось, что я имею дело с одним из руководителей Центрального банка страны. И только в процессе беседы выяснилось, что он основатель и крупный акционер коммерческого банка. Когда я узнал Дмитрия Львовича лучше, то понял, что одна из самых важных его черт: он всегда ведёт все свои дела честно. Если он может, что-то сделать, то делает, если нет, не обещает сделать. Это созвучно с моими принципами. Я вырос в маленьком городе с жёсткими правилами, воспитывался на улице и улицей, так что привык «за базар отвечать». Тем более что родная Шепетовка навсегда связана с именем Николая Островского, а его книга «Как закалялась сталь» до сих пор является моей настольной книгой.



Елена, внук Дмитрий, Дмитрий Орлов и Анатолий Выборный с женой, 2013 г.

Эскиндаров М. А. *Не было недели, чтобы мы не встречались. И беседы с ним невозможно забыть. И когда они проходили один на один и в кругу друзей. Благодаря Дмитрию Львовичу я познакомился с такими выдающимися людьми, как Виктор Геращенко, Никита Михалков, Иосиф Кобзон, Владимир Пансков и многих других. У него я познакомился с блестящей плеядой выпускников Московского финансового института, банкирами из совзагранбанков — Александром Семикозом, Владимиром Малининым, Олегом Лапушкиным.*

Это помогало мне правильно выстраивать учебный курс в академии, ведь с 1992 года я стал проректором по учебной работе и все грехи нашего учебного заведения стали моими грехами. Если что-то не было сделано, это не было сделано мною.

Он познакомил меня с России Александром Руцким, который нам очень помог получить для университета комплекс зданий на Ленинградском проспекте. Так что и в этом заслуга Дмитрия Львовича.

Мы были в гостях в доме вице-президента, в его кабинете в Белом доме. Встречались мы достаточно часто. Чуть ли не на коленке писалось постановление президента о передаче нам комплекса. Тогда очень помог нам заместитель руководителя аппарата Руцкого Николай Косов.

Прохоров М. Д. *Когда я встречался с Дмитрием Львовичем, у меня всегда было хорошее настроение. Выходил я от него переполненный энергией, любящий всех.*

При всём этом практически ничего мы не делали вместе как банкиры. Я однажды разместил в банке «Возрождение» какой-то депозит, на этом список «совместных» операций исчерпывается. Не обсуждали мы и работу. У меня хотя был и небольшой, но концентрированный опыт. За три года я прошёл путь от клерка до начальника валютного управления. Для этого пришлось проводить в банке по 20 часов в день безвылазно. Наша модель, в отличие от орловской консервативной, была очень агрессивной. Обе при этом успешные. Его банк всегда ориентировался на розницу, наш — на корпоративное обслуживание. Поэтому опытом обмениваться было сложно.

Я его воспринимал как банкира, подтверждающего непреложную истину: для настоящего человека деньги являются способом самореализации и объединения людей. Возможность управлять большими деньгами не испортило его, а сделало ещё лучше. Каким-то сказочным образом практически на все вопросы мы име-

ли сходные взгляды. В том числе и в оценке людей. Мы приходили к одинаковым выводам, при этом подводили итоги разными словами и приходили к ним разными логическими путями. Дмитрий Львович блестяще разбирался в людях. Он был абсолютно независим, не поддаивался под чужое мнение, если человек ему нравился, он с ним общался, если нет, удалял из своего круга, пусть даже он очень нужен. Его окружали если не друзья, то люди, с которыми ему было приятно общаться. Я никогда не встречал у него гостей, которых он принимал по конъюнктурным соображениям. Эта черта у него была ярко выражена. Я в этом брал с него пример — никогда в моём доме нет тех, кто важен, нужен мне для дела. Это был человек заряженный на дело. Даже не понятно, как такие разные люди могут собраться вместе. Но когда стол



С Михаилом Прохоровым, 2013 г.



С женой Еленой и Алексеем Гордеевым, 2013 г.

вёл Дмитрий Львович, оказывалось, что люди разных профессий и возрастов объединяются его человеколюбием. У нас у всех возникают тёплые отношения. А на обедах у Орлова присутствовали его интереснейшие и замечательные друзья: и Виктор Владимирович Геращенко, и Никита Сергеевич Михалков, и Иосиф Давыдович Кобзон, и Юрий Сергеевич Осипов, и Лёша Гордеев... Мы смотрели на таких банкиров, как Дмитрий Львович, как на небожителей.

Михалков Н. С. *Дмитрий Львович — личность! Это слово включает в себя очень много: профессионал, человек с чувством юмора, опыт общения в кругах, где завуалированность мысли имеет порой кардинальное значение для достижения результата.*

И в то же время он очень был искренним человеком, к тому же видящим людей насквозь, сканировавший их. Причём не физиогномически, он чувствовал энергетику человека.

Ты понимаешь, что доверяешь средства человеку, который о них думает как о своих. Он настоящий просвещённый консерватор.



С Никитой Михалковым, 2003 г.

В течение всей своей жизни он оставался человеком с правилами, то есть человеком чести, и, следовательно, настоящим мужчиной.

А как бывало не просто в наше смутное время оставаться верным своим человеческим принципам, даже порой во вред лично себе. Но это и отличает подлинного мужчину от его бледного подобия, с которыми так часто приходится сталкиваться.

Я не могу сказать, когда я с ним познакомился. Помню, встреча была с Руцким. Но ощущения, что «мы вместе упали в одну яму», у меня нет. А вот ощущение, что я его знаю всю жизнь, у меня есть.

Осипов Ю. С. *Дмитрий Львович обладал многими достоинствами, из которых, как мне представляется, главное — это умение дружить, быть рядом не только в радостях, но и в невзгодах. Он сделал в жизни много добрых дел и заслужил доверие и уважение очень многих людей.*

Через него я познакомился со многими интересными людьми, совершенно не из моего круга. Один Геращенко чего стоит!

Мы с ним были 20 лет знакомы. Дмитрий Львович стал крёстным моего сына Юрки. Мне, кажется, удалось его узнать с разных сторон, ведь он всегда старался помочь.



Юрий Осипов с женой и Дмитрий Орлов, 2013 г.



Виктор Геращенко, 2013 г.

Геращенко В. В. Я хорошо знал Дмитрия Львовича. Несмотря на то что он основатель и руководитель коммерческого банка, подход к делу у него всегда был государственный. Наверное, потому, что он долго проработал в системе Госбанка. Его отличала в первую очередь исключительная порядочность и доброта, огромная человечность в широком смысле этого слова.

Прохоров М. Д. У нас было много различий: он образцовый семьянин, а я убеждённый холостяк. Хотя я рос в любящей семье, но понимал, что мне хорошо одному. На протяжении всего времени, пока мы дружили, не было ни одной встречи, чтобы Дмитрий Львович не спросил меня, когда я женюсь, когда заведу детей. Говорил, что хочет погулять на моей свадьбе и посмотреть, как я изменюсь, когда у меня появятся дети. Он убеждал меня не прерывать передачу наших генов будущим поколениям. То есть я жил в атмосфере постоянной «травли». Возникла традиция с обсуждения этого вопроса начинать любую нашу встречу — типа молитвы перед едой. Только незадолго до своего 70-летия он неожиданно сказал: «Всё, я больше с тобой эту тему поднимать не буду!» И слово своё сдержал, хотя скорее он только изменил тактику.

Пансков В. Г. Дима курил безумно, но даже в советские годы никогда не курил плохие сигареты. У него всегда были Marlboro, Camel и другие подобные бренды. Я заядлым курильщиком не был, но с удовольствием во время наших встреч выкуривал у него пару сигарет. Его снабжали, видимо, ребята, работавшие в наших загранбанках. В ответ на его дружбу сделать ему приятное все были рады.



С Владимиром и Ларисой Пансковыми, 2013 г.

Когда я ещё работал в Минфине, а Дмитрий сидел в Хрустальном переулке, в тяжелейшие минуты я предупреждал секретарей, что буду через полчаса, и уходил к другу. Кто бы у Димы ни был, он просил его выйти и подождать, пока мы не поговорим. «Пансков, закуришь?» — спрашивал меня Орлов, и мы затягивали по сигарете (несмотря на то что я пытался в то время бросить курить).

Мне достаточно было 10 минут провести в компании Димы, чтобы прийти в себя и продолжить работу. Я заряжался его энергией.

Прохоров М. Д. Наиболее тесные откровенные отношения у нас возникли после четырёх лет общения, в 1996 году.

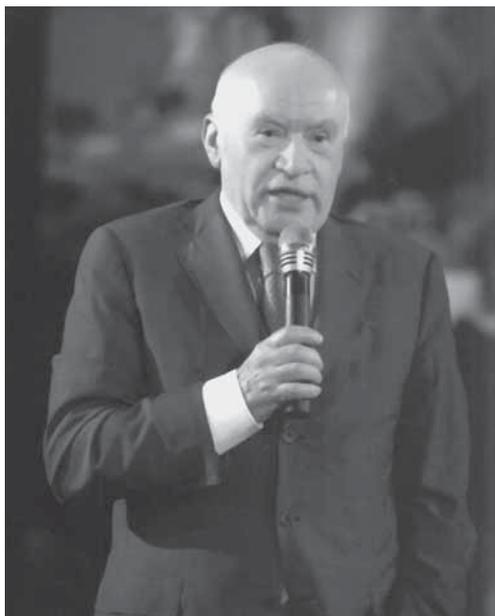
Он мне давал очень жизненные советы... В частности, когда у меня в 2007 году шёл непростой развод с бывшим партнёром, я не знал, как мне действовать — упираться дальше или уступить. Он мне тогда сказал: «Миша, поверь моему опыту: не упирайся лбом, уступи, закончи это всё! И ты увидишь, насколько тебе будет легче! И ты быстрее пойдёшь вперёд». В одном случае я прислушался к его словам и не жалею. Немного уступив, я выиграл несколько лет жизни чтобы двигаться вперёд. В другом случае я не послушался, и моя партия закончилась вничью — я не проиграл и не выиграл.

Бокерия Л. А. С Димой меня познакомил наш общий земляк Салия. Как и я, он из города Очамчыра (он же Очамчыра) — самого южного курорта на территории Абхазии. От родины Орлова — Сухума — до него 55 километров.

Мой товарищ учился с Дмитрием в одной школе. Как-то в конце 1980-х годов он пришёл ко мне в институт, находившийся ещё на Ленинском проспекте, и предложил познакомиться с Дмитрием Львовичем.

Мы пришли в банк на Хрустальный переулок, видно было, что банкир сделал одолжение своему земляку, так как не смог отказать ему во встрече. Никакого желания продолжать знакомство он тогда не проявил.

В начале 1990-х годов у нас в клинике было много нерешённых проблем, и один из ушных знакомых, каких в то время было много, предложил помочь мне частично снять головную боль. За это он просил познакомить меня с московскими банкирами, в частности, с руководителем банка «Возрождение». Я вспомнил о нашей встрече и решил воспользоваться тем кратким знакомством.



Лео Бокерия, 2013 г.

Человек говорил о том, что у него есть возможности привлечь в банк большие инвестиции, часть из которых может пойти и на клинику. Мне тогда предложение показалось интересным.

Разговор был коротким, Дмитрий Львович сказал, что подумает, а на вопрос о координатах предложил взять телефон приёмной у секретаря. Было видно, что встреча не доставила ему удовольствия.

Несмотря на то что это была только вторая наша встреча с Орловым, незаметно мы перешли на «ты».

Когда посетитель ушёл, Дмитрий спросил меня: «Ты видел, какой у него галстук?» И встретив моё недоумение (я всегда без излишнего внимания относился к своему и чужому внешнему виду), продолжил ликбез: «Вот у тебя такой галстук, как нужно, а у него — китайский, за 30 копеек!» Далее он дал профессиональную характеристику всей одежде моего «благодетеля». Урок, который я запомнил на всю жизнь, закончился коротким резюме: «Он обычный кидала! Ходит по Москве и ищет в банках лохов! Держись от таких подальше!»

На этом мы расстались.

Выборный А. Б. Дмитрий Львович мог позволить себе не общаться с людьми, которые ему неприятны, даже если они были нужны ему по работе.

Как-то в середине 2000-х годов некие негодяи попытались захватить один из объектов Сретенского монастыря — киоск, торгующий церковными принадлежностями. Правоохранительные органы помочь не смогли, и отец Тихон попросил Дмитрия Львовича помочь ему разобраться с рейдерами.

Мы проработали вопрос с юристами и в рамках правового поля предотвратили безобразие.

Он получал удовольствие, делая большие и добрые дела.

Отец Тихон (наместник московского Сретенского ставропигиального мужского монастыря). Нас многое связывало — мы родились в один день с разницей в 15 лет. Мамы у нас гречанки.

Дмитрий Львович — константа добра и глубочайшей порядочности. Он умел дружить, всегда мог прийти на помощь. Заботился о людях. Причём всё это доставляло ему удовольствие. Эти, как некоторым кажется, старомодные черты были для него органичны.



Отец Тихон и Никита Михалков, 2013 г.

В великой статичности, прекрасном однообразии правил человека огромное мужество и вера в правильность жизненного выбора. Именно это меня восхищало в Дмитрие Львовиче.

Мы всегда знали, что от него ждать в конкретной ситуации.

Он очень любил жизнь. Он любил вкусно, с удовольствием прожить каждый отпущенный ему день. Несмотря на все сложности, которые мы знаем, он ни разу не выглядел унывающим, ни тем более впавшим в отчаяние, не понимающим, что дальше делать.

Если есть эталон человека, создавшего дело и живущего в гармонии с ним, — то это Дмитрий Львович.

Выборный А. Б. *У Орлова был портной Сэнди Кумар. Он несколько последних лет одевал Дмитрия Львовича и вполне его устраивал, так как вёл дела честно. Поэтому у него появилось желание помочь этому молодому человеку, начинающему бизнесмену.*

Тогда Дмитрий Львович стал приглашать Сэнди Кумара к себе снимать мерку тогда, когда у него были важные гости. Представляя своего кутюрье, расхваливая его, Дмитрий Львович очень деликатно и тоном, не терпящим возражения, рекомендовал друзьям заказать у Кумара по 3–4 костюма или что-нибудь другое из одежды.

В результате дело Кумара резко пошло в гору.

Сэнди Кумар. *Дмитрий Львович был мне как крёстный отец, он любил меня как сына. Своим бизнесом я начал заниматься в Мо-*



Александр Семикоз, Владимир Малинин, Никита Михалков, Виктор Геращенко, Юрий Осипов, Дмитрий Орлов и Алексей Гордеев, 2003 г.

скве в 1997 году, и встреча с семьёй Орловых была для меня очень важной.

В начале 2000-х годов мы познакомились с Николаем Орловым, ему работа моя понравилась, и он решил меня познакомить с папой. Дмитрию Львовичу понравилось моё отношение к делу, то, что я его уважаю как отца, стараясь предугадать, что он хочет. Я работал с ним комплексно: шил костюмы, рубашки, пальто, подбирал ему к комплекту обувь, галстуки, другие аксессуары. То есть я старался, чтобы меня воспринимали не как представителя некоего сервиса, а как человека близкого, по-своему желающего добра Дмитрию Львовичу.

При этом человек он был требовательный, следил за собой. Он мне делал замечания, когда ему что-то не нравилось, я перешивал ему одежду, когда он, например, худел.

Часто он приглашал меня по вечерам, чтобы я показал свою работу его друзьям. Так я познакомился со многими очень серьёзными людьми, и они стали моими клиентами. В 2010 году Дмитрий Львович сделал мне от себя заказ на пошив костюмов для всех членов правления банка «Возрождение».

Ему очень хотелось мне помочь в продвижении. В результате из примерно трёх тысяч моих клиентов, самые важные — это люди, связанные с Дмитрием Львовичем.

И ещё вспоминаю, какие у него были обеды!



С Александром Семикозом, Никитой Михалковым и Юрием Осиповым, 2003 г.

Серия 5 Дмитрий Львович Орлов вне работы



С Татьяной Михалковой и отцом Тихоном, 2003 г.



С Лео и Ольгой Бокерия, 2013 г.



Председатель правления, президент Бинбанка Микаил Шишханов, Дмитрий Орлов и министр РФ по налогам и сборам Геннадий Букаев с женой, 2013 г.



С Алексеем Гордеевым, 2013 г.

Серия 5 Дмитрий Львович Орлов вне работы



С Алексеем Кудриным и Алексеем Гордеевым, 2013 г.



Алексей Гордеев, Юрий Осипов, Дмитрий Орлов и Лео Бокерия, 2013 г.

Дмитрий Львович был принципиален даже с друзьями, когда нужно, мог быть жёстким, не забывал, что он банкир и ответственен перед своими клиентами и коллективом.

Кобзон И. Д. *Однажды я на него обиделся. Пришёл мой сын и спросил меня: «Папа, ты где держишь деньги?» Я ответил, что в банке «Возрождение», потому что доверяю Орлову. Хотя у меня много друзей банкиров. «Имей в виду — на днях будет обвал курса!» — предупредил Андрей. Я решил принять меры и позвонил своему другу: «Дмитрий Львович, мне говорят, что ожидается обвал рубля!» И на это получил ответ: «Знаешь, что я на подобные вопросы не отвечаю! Банкир, как доктор, который диагнозы с больным не обсуждает!» Я возмущился: «Ты что, с ума сошёл?! Ты так со мной разговариваешь? Представляю, как ты с другими посетителями говоришь!» — «А я им тоже ничего не говорю», — ответил на это Дмитрий Львович. Я продолжал кипятиться: «Тогда я всё у тебя забираю!» И услышал спокойное: «Пожалуйста, поступай,*



Михаил Анастасиади с женой Еленой и дочкой Афиной, 2013 г.

как считаешь нужным!» Конечно, я деньги тогда не забрал, но обижался какое-то время.

Михалков Н. С. *У него было замечательное качество — умение говорить любому человеку, что он думает, при этом не обижая его.*

И ещё нельзя не сказать об отношении Дмитрия Львовича к родственникам и землякам. Можно сказать, что и в Москве он был держателем родовых связей.

Вот что говорит об этом его двоюродная сестра.

Ткаченко О. И. *В 1980 году я вышла замуж и переехала в Москву. Тогда наши встречи стали регулярными, все праздники мы отмечали вместе, да и между ними встречались регулярно.*



Сестра Светлана Ткаченко, 2013 г.

В 1986 году Орловы из Красногорска (из Павшино) переехали в Москву, поселившись на Тихвинской улице, и мы оказались почти соседями. Я жила в районе проспекта Мира и могла ещё чаще на трамвае доехать до дома Дмитрия.

К нему всегда можно было обратиться в сложные минуты, да и поделиться с ним радостью.

Наши дочери были почти ровесницами. Татьяна родилась в 1986 году, моя дочь на четыре года раньше. Когда Дмитрий ездил в командировки, он всегда привозил подарки обеим девчонкам.

По субботам в те годы Дмитрий любил на даче собирать друзей на шашлыки.



Сестры Светлана и Ольга Ткаченко, племянница София Димитриади, внучка Екатерина и сноха Инна, 2013 г.

Даже отпусковой день у Дмитрия Львовича начинался со звонка на работу. Вставал он так же рано, как и в рабочий период, в 6 или 7 утра, шёл в бассейн, потом все вместе мы завтракали, пили кофе. Часто он и готовил, угощал всех, говоря: «Я приготовил еду, а посуду мыть вам!»

Как старший, он протянул руку всем родственникам. Он помог маминей сестре, её сыну, моей сестре и дочери. Когда мы собирались куда-то ехать, заботы по подготовке и организации выезда брал на себя Дмитрий. Всё — от билетов до гостиницы — оплачивал он.

У мамы были четыре сестры, одна тётя Дина (мама Георгия) ещё жива, живёт в Греции, ей в 2018 году исполнилось 94 года. Дмитрий посылал ей некую сумму каждый месяц, как дополнительную пенсию. После того, как его не стало, Елена Вячеславовна продолжает ей помогать.

Когда в 2014 году праздновали 90-летие тётки Дины, в Афины собирались поехать все. Дмитрий Львович собирался участвовать в чествовании, но уже плохо себя чувствовал и был вынужден остаться в Москве, но, профинансировав праздничные мероприятия, поручил мне подготовку к ним. Был арендован зал, проводилась закупка продуктов (брат распорядился, чтобы всего было вдоволь и столы ломи-



Софья Савина, Ольга Ткаченко, Станислав Савин и Юрий (Георгиос) Григориадис, 2013 г.

лись), после этого он каждый день (а иногда и несколько раз в день) звонил и выяснял, всё ли идёт по плану, разработанному им.

С грустью я вспоминаю проведённые вместе отпуска, он любил делать близким сюрпризы. Так, однажды в Афинах он прислал за мной машину. Я прибыла к ним на дачу, на следующий день мне захотелось поехать в город (не могу долго находиться на одном месте без дела). Чтобы объяснить свой отъезд, я сказала, что мне надо подобрать новую обувь. «Отлично! — сказал брат. — Еду с тобой. Вначале заедем на рынок, потом тебе купим, что ты выберешь». Долго не могла себе ничего подобрать в торговом центре, но Дмитрий настоял на том, чтобы я непременно отоварились. Отказать было нельзя, ему доставляло радость оказывать услуги близким. Порой он брал с собой несколько родственников, вывозил их в большой торговый центр и давал им задание подобрать себе, что понравится, после чего с удовольствием, с чувством исполненного долга оплачивал отобранные товары.

В Греции он собирал всех родственников и каждый вечер вёл в какой-нибудь ресторан. После нескольких таких походов мы уставали и просили такие ужины устраивать хотя бы через день. Он искренне хотел всем уделить внимание.

А ещё он регулярно закупал выпускаемые Центральным банком юбилейные монеты для подарков.

Кобзон И. Д. Он любит дарить юбилейные монеты. У моей Нелли собралась целая коллекция из подарков Дмитрия Львовича. Она собиралась даже сделать с ними отдельный стенд. Я думал, чем же мне ему ответить, и придумал: я люблю гжель, и стал покупать её и Дмитрию Львовичу. Когда же он стал спрашивать, зачем я это делаю, отвечал: «Это не тебе, это подарок Лене!»

У Дмитрия Львовича замечательная семья: жена, доченька, сын, внук, внучка, которых он очень любил.

После смерти критерии человеческого общения меняются порой очень резко. Состоявшиеся как личности, люди меньше подвластны конъюнктуре. Я постоянно общаюсь с семьёй Дмитрия: Еленой Вячеславовной, Танюшкой, таким образом сохраняя память о своём друге Дмитрии.

РАССКАЗЧИКИ

(должности даны в период их взаимодействия
с Дмитрием Львовичем Орловым)

Аксёнова Нина Петровна — руководитель Солнечногорского отделения Московской области Госбанка СССР, Агропромбанка СССР, управляющая Солнечногорским филиалом банка «Возрождение».

Алибегов Томас Иванович — выпускник Московского финансового института (МФИ), первый заместитель председателя Внешэкономбанка СССР, зампред банка «Возрождение».

Анастасиади Михаил Евстафьевич — генеральный директор компании «Афина».

Артёмов Юрий Михайлович — выпускник Московского финансового института (МФИ), главный редактор журнала «Финансы».

Архипов Виктор Родионович — управлявший Московской областной конторой Госбанка СССР, заместитель председателя Агропромбанка СССР.

Базаря Михаил Павлович — заместитель управляющего Российской республиканской конторы Госбанка СССР.

Бард Владимир Семёнович — профессор и проректор Финансовой академии.

Бокерия Лео Антонович — советский и российский врач-кардиохирург, изобретатель, организатор медицинской науки, педагог, профессор, академик РАН и РАМН, член Президиума РАМН, главный кардиохирург Минздрава России, директор НЦССХ им. А. Н. Бакулева Минздрава России.

Болвинов Александр Алексеевич — генеральный директор ЗАО «Амариллис М», в банке работал с 2000 года, был членом правления и начальником управления делами банка.

Букато Виктор Иванович — председатель правления Жилсоцбанка СССР, президент, затем председатель правления Мосбизнесбанка.

Верхов Юрий Антонович — начальник отдела кредитования агропромышленного комплекса Московского отделения Агропромбанка, первый начальник отдела ценных бумаг банка «Возрождение»; инв. Фонд «Потенциал»

Выборный Анатолий Борисович — главный советник Департамента по взаимодействию с правоохранительными органами аппарата полномочного представителя Президента Российской Федерации в Центральном федеральном округе, депутат Государственной думы Российской Федерации.

Гаврилкина Татьяна Фёдоровна — выпускница Московского финансового института (МФИ). В банке «Возрождение» работала с момента его образования. Была заместителем начальника отдела мобилизации и размещения ресурсов и начальника управления ликвидности банка, затем членом правления и заместителем председателя правления, возглавляла финансовый департамент банка.

Гаретовский Николай Викторович — председателя правления Госбанка СССР.

Герасимова Надежда Васильевна — начальник отдела Красноярского краевого управления Агропромбанка, и.о. начальника Главного управления Госбанка РСФСР по Красноярскому краю, председатель правления КБ «Нива» (г. Красноярск), председатель правления Красноярского регионального банка Россельхозбанка.

Геращенко Виктор Владимирович — выпускник Московского финансового института (МФИ), председатель правления Госбанка СССР, председатель Центрального банка России.

Гончарова Людмила Антоновна — окончила спецфакультет Московского финансового института (МФИ). В банке «Возрождение» работала с момента его образования, осуществляла руководство экономическим советом, кредитно-инвестиционным и клиентским комитетами банка, курировала деятельность кредитного управления, управления реструктуризации активов, управления корпоративного бизнеса, юридического департамента банка.

Гордеев Алексей Васильевич — российский политик, первый заместитель министра, министр сельского хозяйства и продовольствия Российской Федерации, заместитель председателя правительства РФ, министр сельского хозяйства.

Гостев Борис Иванович — министр финансов СССР.

Григориадис Георгиос — известный исследователь-сухумовед, двоюродный брат Д. Л. Орлова.

Грязнова Алла Георгиевна — ректор Финансовой академии при Правительстве РФ, президент Финансового университета при Правительстве РФ.

Гункина Людмила Митрофановна — заместитель руководителя Красногорского отделения Госбанка СССР.

Данилин Виктор Алексеевич — начальник Куйбышевского областного управления Государственного банка СССР, начальник Главного управления Центрального банка РСФСР (Банка России) по Самарской области.

Долгополов Александр Витальевич — в банке «Возрождение» работал с 1994 года, курировал деятельность департамента розничного бизнеса, управления маркетинга и коммуникаций, управления обеспечения корпоративной деятельности, управления денежного обращения, был членом совета директоров банка.

Дубенецкий Яков Николаевич — председатель правления Промстройбанка СССР, Промстройбанка РФ.

Захаров Вячеслав Сергеевич — зампредседателя правления Госбанка СССР.

Зотов Михаил Семёнович — председатель правления Стройбанка СССР, Промстройбанка СССР.

Иванеев Александр Игоревич — член коллегии Минфина РФ, руководитель департамента налоговой политики.

Ильин Александр Иванович — начальник Ленинградского областного управления Агропромбанка СССР, председатель правления Ленагропромбанка.

Кобзон Иосиф Давыдович — советский российский эстрадный певец, музыкально-общественный деятель, педагог, депутат Государственной думы Российской Федерации.

Ковбасенко Евдокия Ильинична — руководитель Можайского отделения Московской области Госбанка СССР, Агропромбанка СССР, Можайского филиала банка «Возрождение».

Козырева Александра Михайловна — начальник Калининского областного управления Жилсоцбанка СССР, председатель правления коммерческого банка «Тверьуниверсалбанк».

Куликова Зинаида Григорьевна — руководитель Ступинского отделения Московской области Госбанка СССР, Агропромбанка СССР, управляющая Можайского филиала банка «Возрождение».

Кумар Сэнди — владелец компании Unico.

Курилов Дмитрий Николаевич — управляющий Воронежской областной конторой Госбанка СССР, начальник управления, затем начальник главного управления по Воронежской области.

Логвинов Станислав Александрович — выпускник Московского финансового института (МФИ), профессор кафедры Государственного муниципального и корпоративного управления Финансовой академии.

Ломакин Илья Константинович — выпускник Московского финансового института (МФИ), заместитель управляющего отделения Моснарбанка в Сингапуре, представитель Моснарбанка Лондон, Морган Гренфилд и Банка Шотландии в Москве, председатель правления Моснарбанк-Москва.

Лужина Тамара Ивановна — руководитель финансового управления банка «Возрождение».

Лужков Юрий Михайлович — мэр Москвы.

Максимова Надежда Сергеевна — выпускница Московского финансового института (МФИ), заместитель министра финансов РСФСР, начальник управления Минфина России, руководитель департамента межбюджетных отношений Минфина России, депутат Государственной думы Российской Федерации.

Мариничев Юрий Михайлович — председатель правления Московского регионального союза потребительской кооперации, председателем совета Московского регионального союза потребительской кооперации. Был председателем совета банка «Возрождение».

Матвиенко Тамара Петровна — руководитель Воскресенского отделения Московской области Госбанка СССР, Агропромбанка СССР, управляющая Можайским филиалом банка «Возрождение».

Матусеев Николай Миронович — заместитель председателя правления Агропромбанка СССР.

Матюхин Георгий Гаврилович — председатель Центрального Банка России.

Мельников Андрей Геннадьевич — заместитель генерального директора государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов».

Милюков Анатолий Илларионович — выпускник Московского финансового института (МФИ), заместитель заведующего Экономическим отделом ЦК КПСС, заведующий Экономическим отделом аппарата Президента СССР, руководитель группы социально-экономического анализа Верховного Совета Российской Федерации, заместитель председателя правления Мосбизнесбанка.

Михалков Никита Сергеевич — режиссер, сценарист, актер, продюсер и общественный деятель, народный артист РСФСР, председатель правления ООО «Студия ТРИТЭ», председатель Союза кинематографистов России, президент Российского фонда культуры. Был членом комитета по кадрам и вознаграждениям совета директоров банка «Возрождение».

Нахманович Марк Меерович — финансовый директор ЗАО «Агрофирма «Белая дача», более 20 лет занимал должность заместителя председателя правления банка «Возрождение», курировал деятельность управления банковских карт, управления обработки информации и управления режима и инкассации банка, председатель правления банка «Возрождение».

Неумывакин Павел Иванович — начальник управления Московского областного отделения Агропромбанка СССР, заместитель председателя банка «Возрождение», председатель правления Первого чешско-российского банка.

Николаева Инесса Васильевна — замначальника отдела капитальных вложений Московской областной конторы Госбанка СССР, банка «Возрождение».

Новикова Алла Анатольевна — в банке «Возрождение» работала с момента его образования, была членом правления и занимала должность главного бухгалтера банка.

Обозинцев Александр Александрович — первый заместитель председателя правления Госбанка СССР, председатель правления Агропромбанка СССР.

Орлов Николай Дмитриевич — выпускник Московского финансового института (МФИ), зампредела банка «Возрождение», сын Д. Л. Орлова.

Орлова Елена Всеволодовна — выпускница Московского финансового института (МФИ), жена Д. Л. Орлова.

Орлова Татьяна Дмитриевна — выпускница Московского финансового института (МФИ), начальник управления банка «Возрождение», дочь Д. Л. Орлова.

Осипов Юрий Сергеевич — президент Российской академии наук.

Отец Тихон (Георгий Александрович Шевкунов) — наместник московского Сретенского ставропигиального мужского монастыря).

Панова Галина Сергеевна — директор Института профподготовки кадров финансово-банковской сферы Финансовой академии.

Пансков Владимир Георгиевич — выпускник Московского финансового института (МФИ), доктор экономических наук, министр финансов РФ, аудитор Счётной палаты Российской Федерации, возглавлял комитет по аудиту совета директоров банка «Возрождение».

Пантелеев Евгений Алексеевич — министр правительства Москвы, руководитель департамента промышленности, руководитель косметического объединения «Свобода».

Петраков Николай Яковлевич — помощник генерального секретаря ЦК КПСС по экономическим вопросам, а затем помощник президента СССР по экономике, директор Института проблем рынка РАН.

Потапова Татьяна Михайловна — начальник отдела расчётов в иностранной валюте банка «Возрождение».

Прохоров Михаил Дмитриевич — выпускник Московского финансового института (МФИ), российский предприниматель и политик.

Рахамимов Бенцион Явдоевич — управляющий Надымским филиалом банка «Возрождение».

Рудько-Силиванов Виктор Владимирович — управляющий Приморской краевой конторой Госбанка СССР, начальник Главного управления Центрального банка России по Приморскому краю.

Салина Анна Игнатьевна — выпускница Московского финансового института (МФИ), заместитель руководителя департамента налоговой политики Минфина РФ.

Скрипченко Валерий Викторович — народный депутат РФ, заместитель председателя Комиссии Совета Республики Верховного Совета РФ по бюджету, планам, налогам и ценам.

Страшок Дмитрий Аксентьевич — начальник финансового отдела управления сельского хозяйства Московской области, работал в банке «Возрождение» более 20 лет и занимал должность заместителя председателя правления банка, курировал деятельность управления бухгалтерского учёта и отчётности, управления расчётов, управления по контролю за кредитным риском, хозяйственное управление, отдел депозитарных операций, службу информационной безопасности и отдела сервисного обслуживания, а также осуществлял контроль за деятельностью службы по охране труда в банке «Возрождение».

Сумароков Валерий Николаевич — выпускник Московского финансового института (МФИ), старший преподаватель, доцент кафедры, проректор МФИ, Финансовой академии, советник ректора Финансового университета при Правительстве РФ.

Ткаченко Ольга Ивановна — помощник председателя правления банка «Возрождение», двоюродная сестра Д. Л. Орлова.

Трушин Юрий Владимирович — выпускник спецфакультета Московского финансового института (МФИ), заместитель председателя правления Агропромбанка СССР, первый заместитель председателя правления, председатель правления Россельхозбанка.

Турбанов Александр Владимирович — генеральный директор государственной корпорации «Агентство по реструктуризации кредитных организаций», генеральный директор государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов».

Улитина Вера Александровна — управляющая Истринским отделением Госбанка СССР, управляющая Истринским филиалом банка «Возрождение».

Хасбулатов Руслан Иманович — председатель Верховного Совета РФ.

Шабалкина Людмила Алексеевна — заместитель начальника управления, начальник отдела Агропромышленного банка СССР.

Шалимов Андрей Александрович — выпускник Финансовой академии при Правительстве РФ. В банке «Возрождение» работал более 20 лет заместителем начальника управления ликвидности, был членом правления, возглавлял казначейство банка.

Шенаев Вячеслав Никитович — выпускник Московского финансового института (МФИ), заместитель директора Института Европы РАН.

Шор Константин Борисович — выпускник Московского финансового института (МФИ), управляющий Московской конторой Госбанка СССР, начальник Главного управления Центрального банка России по Москве и Московской области.

Шпурик Анатолий Петрович — председатель валютного управления банка «Возрождения», председатель правления Первого чешско-российского банка.

Эскиндаров Михаил Абдурахманович — выпускник Московского финансового института (МФИ), профессор, ректор Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации», Финансового университета при Правительстве Российской Федерации».

Якунин Виктор Константинович — выпускник спецфакультета Московского финансового института (МФИ), начальник управления кредитования и финансирования металлургии Промстройбанка СССР, председатель правления Токобанка.

УКАЗАТЕЛЬ ИМЁН

- А**балкин Л. И. — 94, 97, 198
Абдулина Е. Г. — 77
Абдулов А. Г. — 66
Абрикосов А. И. — 68, 69
Авдюков М. А. — 42
Авис О. У. — 85, 142, 145, 192
Агапов Ю. В. — 100, 246, 393
Айвазовского И. К. — 433, 436
Акимов М. — 243
Аксёнова Н. П. — 201, 202,
234, 311, 332, 337, 338, 385,
398, 484
Александров Г. В. — 217
Александровская Л. — 318,
373
Алибегов Т. И. — 226, 412, 413,
416–418, 423, 424, 484
Алоизи И. М. — 21
Алякина Л. М. — 186
Анастасиади Е. — 479
Анастасиади М. Е. — 25, 26, 28,
29, 440, 479, 484
Анастасиади С. М. — 479
Антонов И. В. — 87, 131–133,
141, 167, 168, 386
Ардзинба В. Г. — 35
Артамонова Н. М. — 77
Артёмов Ю. М. — 37, 484
- Архипов В. Р. — 78, 82, 87, 88,
93, 129, 156, 158–160, 163,
171, 172, 182, 417, 484
Атлас М. С. — 46
- Б**абенко И. Г. — 412, 417
Бажера В. — 47
Базаря М. П. — 73, 74, 151, 484
Бальзак О. — 371
Банишевский А. А. — 56
Бард В. С. — 44, 45, 49, 50, 484
Барто А. Л. — 128, 200
Бахнов В. Е. — 317
Бахрушин К. П. — 267
Бездольный А. В. — 94, 100
Беккер А. Я. — 331
Березовский Б. А. — 249
Берии Л. П. — 35
Блейман М. Ю. — 157
Блохина Г. В. — 82, 135
Бодаревский Н. К. — 433, 434
Бойнович М. М. — 146
Бокерия Л. А. — 443, 457, 459,
471, 472, 476, 478, 484
Бокерия О. А. — 476
Болвинов А. А. — 286, 293–296,
304, 337, 339, 368, 385, 386,
402–404, 485

- Бор М. З. — 46
Борин Б. — 273
Борисов В. П. — 332
Бородянский А. Э. — 231
Боткин 68
Ботнев Н. И. — 177
Бочаров М. А. — 147, 148
Брагин Е. — 51
Брагинский Э. В. — 95
Бразаускас А. — 97, 162
Брежнев Л. И. — 205
Брежнева Г. Л. — 66
Бродский И. А. — 169
Буйлов М. — 433
Букаев Г. И. — 477
Букато В. И. — 82, 178, 179, 254,
262, 485
Булгаков М. А. — 107, 152, 412
- В**айнберг Л. И. — 244
Варнавская Н. — 271
Васильев В. В. — 45
Васильев Г. Н. — 197
Васильев С. Д. — 197
Верхов Ю. А. — 141, 142, 145,
146, 215, 225–227, 228 240,
295, 288, 299, 291, 292, 295,
388, 389, 405, 416, 437, 485
Визерс Н. — 345, 372
Виллумстад Р. Б. — 368
Виноградов В. В. — 5, 254, 260,
262, 419
Вишнёв А. — 415, 423
Власова И. А. — 120
Вогау М. М. — 69
Волков Е. Е. — 433, 434
Володин А. М. — 129
Вознесенский А. А. — 45
Вольский А. И. — 99, 188, 189
Воронин В. И. — 56
- Воронин Ю. М. — 103, 104, 183,
Выборный А. Б. — 401, 464, 473,
474, 485
- Г**аврилкина Т. Ф. — 82–84, 88,
113, 133–135, 141, 142, 144,
145, 169, 205, 221, 224, 264,
265, 286, 324, 327–328, 338,
340, 358, 368, 372, 380, 390,
397, 399, 400–402, 405, 406,
411, 416, 421, 485
Гайдай Л. И. — 317, 379
Гайдар Е. Т. — 146, 242, 244–
246, 274
Ганн Т. — 106
Гарбузов В. Ф. — 42
Гаретовский Н. В. — 116, 117,
126, 127, 129, 153, 155, 157,
171, 173, 485
Гарринча 56
Гашек Я. — 40
Герасимова Н. В. — 74, 75, 190,
191, 485
Геращенко В. В. — 42, 57, 99,
102–107, 171, 177, 183, 210–
212, 240, 245, 251, 338–340,
342, 352, 397, 406, 410, 413,
414, 418–420, 430, 440, 444,
465, 467–470, 474, 485
Геращенко В. С. — 42,
Герзмава Х. Л. — 436, 437,
Гёте И. В. — 291
Гоев Ю. И. — 186
Гончаров И. И. — 438
Гончарова Л. А. — 75, 78, 84–86,
88, 126, 130–135, 141–145,
169, 200, 204, 205, 209, 214,
218, 219, 221, 226, 229, 235,
236, 240, 242, 250, 259, 267,
275, 287, 288, 298, 308, 309,

- 325, 328–330, 340, 341, 368,
372, 374, 375, 377, 380, 383,
384, 390, 397–403, 405, 410,
415–417, 421, 424, 425, 429,
430, 438, 464, 485
- Горбачёв М. С. — 94–97, 101,
106, 107, 116, 144, 163, 178–
180, 189, 190
- Гордеев А. В. — 419, 442, 443,
467, 474, 477, 478, 486
- Городилов В. А. — 249
- Гостев Б. И. — 79, 113, 123, 155,
156, 486
- Гребенщиков Б. Б. — 239
- Грибкова Л. С. — 133
- Григориадис Г. — 8, 17, 22, 28,
482, 486
- Громов Б. В. — 354
- Грязнова А. Г. — 38, 48, 54, 361,
392, 393, 396, 410, 411, 438,
455, 486
- Губарева Т. А. — 126, 202
- Гункина Л. М. — 63, 64, 486
- Гусинский В. А. — 5, 249, 260,
262
- Гучков А. И. — 69
- Д**анилин В. А. — 126, 486
- Дахаев Р. — 244
- Дегтярёв В. Д. — 112
- Делянова О. П. — 12–14, 16
- Деменцев В. В. — 130
- Джавашвили Г. Г. — 99, 100
- Джеймс У. — 359
- Дзобраева А. Г. — 46
- Долгополов А. В. — 229, 275,
276, 289, 292, 292, 295, 297,
299, 308, 328, 329, 333, 336,
348, 356, 362–364, 368–370,
372, 375, 376, 380, 384, 386,
387, 390, 400, 402, 403, 406,
408, 409, 443, 448, 486
- Доронина Т. В. — 53
- Дроздова В. В. — 47
- Дубенецкий Я. Н. — 96, 107, 108,
259, 260, 262, 486
- Дуда 56
- Думнов А. Д. — 51, 52
- Дьяконова Л. — 341
- Е**вкарпиди И. П. — 21
- Егоров С. Е. — 151, 248, 259, 261,
262, 361, 419
- Егорова И. — 135, 141
- Ельцин Б. Н. — 94., 95, 98–108,
116, 118, 182, 198, 206, 207,
240, 242, 246–250, 307, 419,
443
- Ж**аирзиньо — 56
- Жаров А. Е. — 352
- Желенец Й. — 426
- Жемчужников А. — 53
- Жигулич В. П. — 368
- Жигунов С. В. — 237
- Жижаев А. Н. — 368
- Жуковский Г. Л. — 50
- З**аикин А. А. — 122
- Зайцева Л. П. — 96, 97, 108
- Засурский И. И. — 258
- Захаров В. С. — 92, 108, 157, 486
- Заходер Б. В. — 263
- Зацепин Н. С. — 368
- Зелёная Р. — 128, 200
- Злобин Н. А. — 149
- Зотов М. М. — 82, 115, 117, 130,
152, 153, 155, 157, 163, 168,
171, 172, 176, 179, 486
- Зюганов Г. А. — 249, 250

- И**ванеев А. И. — 48, 486
Иванов В. К. — 56
Иванова А. И. — 77
Ивашко В. А. — 96
Иващенко 85
Изугбая С. — 31
Ильин А. И. — 191, 486
Ильф И. — 204
Иоакимиди Д. — 21
Иоакимиди М. — 21
Иоакимиди М.-К. — 21
Иоакимиди С. — 21
Иоакимиди Э. — 21
Иоффе А. Д. — 244
- К**азьмин А. И. — 262
Каменева О. — 185, 188
Каменцев В. М. — 227
Каменщик Д. В. — 225, 226
Каминский М. А. — 436–438
Карбышев А. Д. — 47
Карбышев Д. М. — 47
Кардашиди И. П. — 436
Кванталиани А. — 25
Квинихидзе Л. А. — 207
Кивелиди И. Х. — 244, 440
Кирилл Патриарх Московский
и всея Руси 6, 78
Киселёв О. — 244
Киселёв Д. Г. — 321
Киселёва О. — 433
Князькова Л. — 54
Кобзон И. Д. — 227, 237, 238,
438, 439, 443, 446–449, 460–
462, 465, 467, 479, 483, 486
Кобзон Н. М. — 483
Коваленков А. А. — 164
Ковач Е. — 312
Ковбасенко Е. И. — 81, 168, 201,
202, 213, 233, 272, 312, 313,
380, 381, 487
Коган В. И. — 262
Козырева А. М. — 119, 120, 487
Козлов А. А. — 325
Колпакова А. В. — 417, 418
Кольбе А. С. — 412
Кондауров А. П. — 248
Конотоп В. И. — 84, 88, 159
Конрад А. М. — 174
Кончаловский А. С. — 66
Коржаков А. В. — 248
Коробов А. С. — 190,
Коротков П. А. — 428
Корыхаев М. С. — 173
Костелиди Д. — 18
Костюковский Я. А. — 379
Кочкарёв В. В. — 157
Крайний В. — 289, 336
Креков Б. — 148
Кретъен Ж. — 373
Кротов Н. И. — 3, 8,
Кротовский 70
Кручина Н. Е. — 96
Крылов В. — 54
Кудрин А. Л. — 222, 360, 361,
363, 392, 437 478,
Кузнецов В. А. — 59
Кулаков Ф. Д. — 73
Куликов В. Н. — 123
Куликова З. Г. — 178, 199, 202,
219, 220, 309, 333, 335, 338,
356, 380, 487
Кумар С. — 474, 475, 487
Купринова Ю. — 39, 40
Кургинян С. Е. — 248, 250
Курилов Д. Н. — 94, 100, 104,
487

- Л**аврушин О. И. — 64
 Лакшин В. А. — 412
 Лапушкин О. И. — 406, 408, 411, 454, 465
 Лапшин М. И. — 183
 Лахов В. — 53
 Лебедев А. Е. — 262
 Левчук И. В. — 56, 57
 Ледяева Т. — 135
 Ленъков С. В. — 85, 142, 204, 205, 215, 219, 226, 400
 Лермонтов М. Ю. — 76, 111
 Лиознова Т. М. — 53
 Лившиц А. Л. — 46
 Лигачёв Е. К. — 116, 117
 Лихачёв Н. П. — 93, 105, 158, 182, 184, 186, 187, 191, 244, 419
 Логвинов С. А. — 47–49, 487
 Логофет Г. О. — 56
 Ломакин И. К. — 37, 38, 57, 395, 487
 Лужина Т. И. — 205, 221, 276, 328, 389, 417, 487
 Лужков Ю. М. — 221, 227, 228, 250, 251, 274, 277, 278, 320, 341–344, 362, 443, 446, 487
 Лысенков В. — 289
 Львов Ю. И. — 262
 Лэм Ч. — 277, 351
 Лячина Г. В. — 77
- М**азурин А. А. — 267
 Мазурин Ф. А. — 267
 Маковский К. Е. — 433
 Максимова Н. С. — 45
 Максимович М. — 69
 Малинин В. Ф. — 92, 222, 406, 411, 465, 474
- Малкин В. Б. — 262
 Маргания О. Л. — 368, 369, 459
 Маркова З. В. — 119
 Мартынов В. — 51
 Мартынов Л. Н. — 405
 Маршев А. — 142
 Маслов А. С. — 241
 Маслов П. П. — 48
 Мариничев Ю. М. — 125, 134, 209, 210, 221, 229, 362, 367, 368, 370, 448, 449, 487
 Матвиенко Т. П. — 168, 169, 279, 334, 487
 Матусеев Н. М. — 72, 73, 81, 82, 88, 93, 122, 123, 130, 146, 147, 170, 487
 Матюхин Г. Г. — 93, 104, 106, 107, 180, 182–186, 240, 243, 487
 Маяковский В. В. — 35, 102, 112, 134
 Мельников А. Г. — 355, 488
 Месхи М. М. — 56
 Месяц В. К. — 125, 160, 173
 Метревели С. К. — 56
 Мельников В. С. — 214
 Миленко Х. — 420
 Милюков А. И. — 254, 255, 488
 Минаева Г. П. — 77
 Митягин А. А. — 158
 Михайлов Н. В. — 249, 250
 Михалев С. — 352
 Михалков Н. С. — 237, 268, 465, 467, 468, 473, 475, 480, 488
 Михалкова Т. Е. — 476
 Михальчук О. — 435
 Михальчук О. — 321
 Мозоров И. Д. — 50
 Мордюкова Н. В. — 52
 Мосальским А. — 382

- Московский Ю. С. — 210, 248,
374, 382, 412, 414–418, 423
- Мужицких В. В. — 92
- Муравленко С. В. — 250
- Муравьёв С. — 229, 274, 277,
303, 374, 436
- Мураховский В. С. — 163
- Н**азарчук А. Г. — 183
- Найдёнов Н. А. — 68, 190
- Наследышев А. В. — 292
- Нахманович М. М. — 143, 202,
203, 208, 226, 227, 267, 268,
294, 295, 299, 307–310, 314,
315, 329, 334, 335, 368, 379,
380, 402, 403, 410, 442, 456,
488
- Невзлин Л. Б. — 248, 250
- Неумывакин П. И. — 142, 192,
203, 204, 208, 209, 211, 212,
214, 215, 219, 226, 266, 279,
291, 300, 326, 331, 370, 372,
384, 385, 407, 417, 418, 427,
429, 488
- Николаев А. В. — 250
- Николаева И. В. — 69, 70, 85, 87,
132, 142, 169, 379, 380, 385,
397–399, 488
- Никольский П. С. — 46
- Новиков В. С. — 129
- Новиков Н. И. — 46
- Новиков Ю. — 286
- Новиков 147, 148
- Новикова А. А. — 113, 114, 131,
167, 215, 224, 225, 286, 311,
331, 332, 338, 339, 348, 385,
488
- Носко А. П. — 53, 418, 424
- О**бозинцев А. А. — 92, 93, 127,
155, 159, 160, 168, 171, 180–
182, 184, 187–189, 191, 488
- Овсейчик С. А. — 394
- Оздемиров С. Х. — 174
- Окуджава Б. Ш. — 167
- Олейников Г. — 421
- Орлов Д. А. — 11–14, 16, 19, 20
- Орлов Л. Д. — 13, 16, 17, 24,
28–31
- Орлов Д. Л. — 23–25
- Орлов Д. — младший 455
- Орлов Н. Д. — 11, 15, 71, 229,
287, 299, 326, 345, 346, 375,
377, 400, 422, 423, 451–456
- Орлова В. Д. — 13
- Орлова Е. Н. — 454,
- Орлова Е. — 17
- Орлова Е. В. — 7, 8, 16, 31, 36,
59, 60, 64–66, 71, 88, 89, 450,
451, 453, 467, 488
- Орлова С. К. — (Яхиопуло)
22–24, 27–30, 41, 43, 44
- Орлова Т. Д. — 7, 8, 403, 448–
450, 451–462, 488
- Осинягов С. Л. — 262
- Осипов Ю. С. — 36, 361, 468, 469,
474, 475, 478, 481, 489
- Осипов Ю. Ю. — 468
- Отец Тихон (Г. А. Шевкунов) —
473, 476, 489
- П**авлишин М. Н. — 221
- Павлов В. С. — 80, 98, 106, 131,
144, 152, 181, 391
- Павлов Г. С. — 416
- Павлов Ю. Г. — 416, 437
- Павлов 85, 132, 169
- Палкина 84

- Панова Г. С. — 52, 489
 Пансков В. Г. — 50, 51, 54, 55,
 57, 58, 96, 368, 393, 410, 411,
 462–465, 470, 471, 489
 Панскова Л. — 393, 410, 411, 470
 Пантелеев Е. А. — 251, 274, 275,
 341–343, 446, 449, 489
 Панькин В. Н. — 77
 Парамонова Т. В. — 270, 353
 Пелехова Ю. — 271
 Петраков Н. Я. — 95, 97, 107, 489
 Пигилова Т. А. — 94, 100
 Платонов А. П. — 79, 94
 Плескановский Г. — 450
 Плисецкая М. — 45
 Поваров В. С. — 50
 Подорожанский А. — 245
 Полевик А. Л. — 57
 Поленов В. Д. — 434
 Полетаев Ю. В. — 57, 368
 Пономарёв Ю. В. — 290
 Попов И. — 372, 416
 Потанин В. О. — 222, 259, 256,
 259, 262
 Потапова Т. М. — 382, 387, 388,
 412, 413, 489
 Потёмкин 49
 Прохоров М. Д. — 222, 223, 259,
 262, 275, 393, 399, 404, 439,
 440, 444, 448, 465, 466, 470,
 471, 489
 Прусов Р. — 324
- Р**абле Ф. — 438
 Рассказов В. П. — 99, 100, 108,
 186,
 Рахамимов Б. Я. — 282, 283, 489
 Реуэль А. Л. — 44
 Робби Д. — 372–374, 376
 Роганов О. — 207
- Родионов С. С. — 211, 253, 260
 Родионова В. М. — 46
 Рождественский Р. И. — 45
 Рожков К. Д. — 158
 Россель Э. Э. — 260, 284, 285
 Роудс У. — 420
 Рудаков С. — 225
 Рудько-Силиванов В. — В. —
 100, 103, 104, 489
 Руцкой А. В. — 205–207, 227,
 241, 241, 247, 465, 468
 Рыжков Н. И. — 94, 106, 116,
 117, 141, 152, 156, 157, 162,
 168, 176
 Рычин Е. С. — 143
 Рябкова 84
 Рязанов Э. А. — 95
- С**авин С. Л. — 482
 Савина С. — 482
 Салина А. И. — 41, 489
 Салтыков-Щедрин М. — Е. — 40,
 91, 121
 Самуриди Х. К. — 21
 Сафарян И. А. — 244
 Семенкова Т. Г. — 44, 46
 Семёнов В. А. — 143
 Семёнов Ю. С. — 279
 Семикоз А. П. — 411, 453, 465,
 474, 475
 Сенека Младший 276, 398
 Сивоконь В. В. — 118
 Силаев И. С. — 99, 101–104, 243
 Симонов Д. — 243
 Скопинцев В. С. — 108, 109
 Скрипченко В. В. — 98, 100,
 1002, 103, 489
 Слободской М. Р. — 379
 Слюньков Н. Н. — 116, 117, 156
 Смирнов С. С. — 49, 50

- Смиртюков М. С. — 141
Смоленский А. П. — 250, 256,
259, 260, 262
Собчак К. А. — 248
Солдатёнков С. Т. — 68
Соловов В. И. — 92
Сологуб Ф. К. — 98
Сорвин С. В. — 94, 98, 100, 284
Спильник М. С. — 77
Станова Е. — 426, 428
Страшок Д. А. — 203, 221, 286,
294, 380, 382, 383, 490
Суворов И. Г. — 241, 394, 395
Судаков В. Б. — 418
Судковский Р. Г. — 433
Суходольский П. А. — 433, 434.
Сумароков В. Н. — 39, 50, 396,
406, 408, 440, 490
Суслов А. Р. — 416
Суслов М. А. — 416
Суслов Р. М. — 416
Сысоева Л. — 54
- Т**арасов О. Н. — 98, 100, 102,
104, 105
Тарасова И. Н. — 77
Телегин В. М. — 57
Ткачёв А. А. — 103
Ткаченко О. И. — 24, 27, 31, 33,
35, 43, 44, 384, 435, 440–442,
445, 462, 480–482, 490
Токвиль А. — 224
Толстой Л. Н. — 13, 58
Тосунян Г. А. — 260, 262
Травкин Н. — 147–149
Треверс П. — 305
Трещалина Г. Г. — 77
Трофимов А. В. — 444
Трубенков В. — 428
- Трушин Ю. В. — 92, 105, 121,
158, 470, 181–192, 259, 260,
262, 490
Тулин Д. В. — 262
Турбанов А. В. — 354, 355, 490
Тяжлов А. С. — 221
- У**ланова Г. С. — 45
Улитина В. А. — 169, 202, 212,
213, 236, 237, 306, 332–334, 490
Ульянов Е. В. — 424
Успенская Л. А. — 47
Ушаков В. И. — 78
Ушанов 211
- Ф**адеев В. Ю. — 54
Фёдоров Б. Г. — 101
Фомина Н. Н. — 207
фон Арденне М. — 35
Фридберг Л. Я. — 46
Фридман И. О. — 54
Фридман М. М. — 250, 263
Фролов В. В. — 412–414, 424
- Х**одорковский М. Б. — 5, 243,
248, 250, 256, 262, 382
Халанский В. П. — 284
Хандруев А. А. — 255 425, 426
Харламов С. — 226
Хасбулатов Р. И. — 100–103,
106–108, 183–188, 242, 490
Хемингуэй Э. — 263
Хитрук Ф. С. — 263
Хмелицкая 141
Хмельницкий Б. А. — 67
Хомацкий Ю. А. — 129, 171
Хоркин В. А. — 156
Храмов А. — 51
Хрущёв Н. С. — 49
Хубутя А. Ш. — 389, 436, 443

- Ц**еденбал В. — 66
Церетели З. К. — 66
- Ч**аплыгина Т. — 355
Черепанов И. М. — 172
Чернов И. В. — 70, 87, 151
Черноиванов В. И. — 181
Черномырдиным В. С. — 221,
247, 252, 262, 420, 463
Чехов А. П. — 107
Чигирь М. Н. — 159
Чубайс А. Б. — 256
Чудновский Г. А. — 419
- Ш**абалкина Л. А. — 93, 184,
490
Шаймиев М. Ш. — 180
Шалашов А. Н. — 266
Шалимов А. А. — 265, 309, 311,
325, 326, 330, 337, 340, 345–
348, 351, 361, 402, 490
Шведов А. — 54
Шевчик Б. — 427
Шенгелая З. — 135, 141
Шишханов М. О. — 477
Шенаев В. Н. — 52–55, 490
Шиханович Ф. Д. — 46
Шмаков М. В. — 352
Шония Н. — 30
Шор К. Б. — 54, 79, 94, 100, 104,
106, 357, 443, 450, 451, 491
- Шпурик А. П. — 226, 237, 383,
390, 412–416, 422–428, 491
Шумаков В. И. — 389
- Щ**ербак В. Н. — 184
Щербаков В. В. — 41, 42, 45, 56,
184, 227
Щёлоков Н. А. — 437
Щукин И. В. — 68
- Э**рдман Н. Р. — 217
Эскиндаров М. А. — 7, 56, 58,
228, 391–383, 394, 397, 398,
439–445, 448, 455, 465, 491
- Ю**щенко В. А. — 159
- Я**влинский Г. А. — 100–106
Яковлев А. Ф. — 39
Якунин В. К. — 114, 115, 162,
259, 419, 491
Ясина И. Е. — 321
Яхиопуло В. С. — 18
Яхиопуло Д. К. — 22
Яхиопуло К. — 17–20
Яхиопуло К. Г. — 20, 22, 24, 26,
27, 440
Яхиопуло У. К. — 28
Яхиопуло М. — 26
Яхиопуло Н. — 18
Яхиопуло Т. К. — 28
Яхиопуло Я. — 18

СОДЕРЖАНИЕ

Для Орлова банк был не бизнесом, а образом жизни 5

Серия 1. НАЧАЛО ЖИЗНИ

Родословная Дмитрия Львовича Орлова 11

Детство Дмитрия 28

Московский финансовый институт 35

Процесс обучения 40

Женитьба 58

Серия 2. ПОДХОДЫ К ПРОФЕССИИ. ГОСБАНК СССР

Красногорское отделение Госбанка 63

Московская областная контора Госбанка. Первый заход 67

Мытищи. Становление руководителя. 76

Контора Госбанка СССР по Московской области 79

Серия 3. В АГРОПРОМБАНКЕ СССР

Конец спецбанков, или 29 секунд, которые потрясли

Советский Союз 91

29 секунд, которые потрясли Советский Союз 94

Не на жизнь, а за деньги. 95

Резерв российского командования 98

Это есть наш последний и решительный бой 102

«Есаул, есаул, что ж ты бросил коня?» 106

Танцуют все 107

Первые шаги реформы 111

Ты мне, я тебе. Расчёты по-новому. 112

Кредитование в новых условиях	121
Отношение с Госбанком	126
Уполномоченные	128
Работа с кадрами	129
Коммерческий отдел	134
Агропромбанк	150
Предыстория создания Агропромбанка СССР	150
Подготовка документов	152
Я себя не обделил?	157
Выход в свет.	164
Подмосковные будни.	167
Утряска ситуации	169
Варианты будущего для осколков Агропромбанка	180
Шаг вперёд и... назад	193
Серия 4. БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ»	
Банк с государственным менталитетом	197
Акционирование	200
Как корабль назовёте	204
Учредительное собрание.	207
Начальные условия работы	212
Начало. Первые три года нового банка.	216
Борьба за клиентов.	217
Первые трудности	224
Первые проекты	225
Итоги первого этапа	228
Частные вкладчики	231
Хождение в политику.	239
Клуб «Надёжность» и другие клубы по интересам	252
Банк в середине 1990-х годов	263
Итоги роста	263
Переезд в новое здание.	267
Шокоустойчивость, как гарантия успеха	268
Проекты банка	272
Благотворительность банка	276

Содержание

Развитие региональной сети	279
Рынок ценных бумаг	291
Первопроходцы листинга	296
Депозитарные расписки	299
Вексельная программа.	301
Пластиковые карточки	305
Дефолт — «Мы не продали и не заложили ни одной акции» (Д. Л. Орлов)	317
В преддверии кризиса	318
Кризис приближается	321
Ну вот он и пришёл!	326
Выход из кризиса.	336
Возвращение к жизни после дефолта	351
Продолжение... 2000-е годы	359
Канадские партнёры	371
Коллектив	379
Профессиональный рост.	382
Забота о кадрах	386
Взаимодействие с Финансовой академией (Финансовым университетом)	390
Коллеги о Дмитрие Львовиче.	398
Выездные совещания. Корабль воспоминаний	405
Международные связи	412
Первый чешско-российский банк	425
 Серия 5. ДМИТРИЙ ЛЬВОВИЧ ОРЛОВ ВНЕ РАБОТЫ	
Хобби	433
Дружеская трапезная	438
Игра...	446
Дети и внуки	449
Болезнь...	457
Друзья	460
Рассказчики	484
Указатель имен	492

КРОТОВ НИКОЛАЙ ИВАНОВИЧ
ДМИТРИЙ ОРЛОВ: ЧЕЛОВЕК И БАНКИР

Подписано в печать 13.07.2018.

Формат 70×100 ¹/₁₆.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл.-печ. л. 31,5.

Тираж 1000 экз. Заказ № 145.

Отпечатано с файлов, предоставленных заказчиком, в типографии
Патриаршего издательско-полиграфического центра, г. Сергиев Посад.

Тел.: +7(495)777-26-90; +7(495)721-26-45.

ISBN 978-5-903388-25-7



9 785903 388257 >